

Kimmo Vuorela

Julkisten yhteishankintojen projektijohtamisen kehittäminen

Opinnäytetyö

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Ylempi Ammattikorkeakoulututkinto

Hankintatoimen koulutusohjelma

Opinnäytetyö

22.05.2017

Tekijä(t) Otsikko Sivumäärä Aika	Kimmo Vuorela Julkisten yhteishankintojen projektijohtamisen kehittäminen KL-Kuntahankinnat Oy 47 sivua + 3 liitettä 22.05.2017
Tutkinto	Insinööri (ylempi AMK)
Koulutusohjelma	Hankintatoimen koulutusohjelma
Suuntautumisvaihtoehto	
Ohjaaja(t)	Lehtori Esa Väänänen Hankintajohtaja Harri Hartikka
<p>Kehittämistehtävän yleisenä tavoitteena oli tuottaa yhteishankintayksikön asiakkaille entistä parempia hankintasopimuksia. Toissijaisena tavoitteena oli, että hankintasopimusten suunnitteluun ja kehittämiseen osallistuisivat asiakkaat nykyistä enemmän yhdessä hankintayksikön kanssa.</p> <p>Tämä opinnäytetyö keskittyi pääasiassa julkisten yhteishankintojen projektijohtamisen kehittämiseen. Työssä esiteltiin myös pintapuolisesti julkisten hankintojen periaatteita ja säädöksiä. Opinnäytetyö rajattiin käsittelemään ainoastaan Suomen lainsäädännön alaisia julkisia hankintoja.</p> <p>Kehittämistehtävän tarkoituksena oli löytää konkreettisia menetelmiä, jotka tuovat lisäarvoa yhteishankintaprojektien suunnitteluun ja toteuttamiseen.</p> <p>Mahdollisia toimenpiteitä kartoitettiin kokeellisesti toimintatutkimuksen avulla. Toimintatutkimuksessa käytettiin toimintatapoja, jotka ovat sekä teorioihin pohjautuvia, että tulivat esiin opinnäytetyön yhteydessä toteutetussa sähköisessä kyselyssä, joiden toimivuutta haluttiin kokeilla käytännössä. Tässä tutkimuksessa kyselyyn vastanneet henkilöt olivat yhteishankintaprojektiin osallistuneita projektiryhmän jäseniä sekä hankintayksikön muita hankintasiiantuntijoita, jotka työssään vastaavat myös hankintaprojektien läpiviemisestä.</p> <p>Saatuja tutkimustuloksia mitattiin käyttämällä yrityksen asiakastyytyväisyyskyselyä ennen ja jälkeen toimintatutkimuksen. Saadut tulokset osoittivat, mitkä toimenpiteet sitoutuivat asiakkaita yhteishankintaan ja tuottivat asiakkaille parempia sopimuksia.</p>	
Avainsanat	yhteishankinta, julkinen hankinta, projektijohtaminen

Author(s) Title Number of Pages Date	Kimmo Vuorela Developing Public Joint Procurement Project Management 47 pages + 3 appendices 22 May 2017
Degree	Master of Engineering
Degree Programme	Master's Degree Programme in Supply Chain Management
Specialisation option	
Instructor(s)	Esa Väänänen, Senior Lecturer Harri Hartikka, Director of procurement, KL-Kuntahankinnat Oy
<p>The general purpose of this thesis was to produce better public joint procurement contracts for clients of KL- Kuntahankinnat. A secondary goal of the study was to find out how final users are encouraged to take part in the planning process together with a central purchasing body.</p> <p>This thesis was carried out as action research. It focused mainly on how to improve tendering processes and project management as a whole. The thesis also contains basic information on the principles that regulate public procurement particularly in Finland. The theoretical framework of the thesis consisted different theories from project management, procurement management and public procurement. The theories were used to create a process that was then implemented and tested. All project workers and other procurement specialist that have similar projects were asked to answer into the survey to get feedback about procurement process as a whole.</p> <p>The research results were measured by customer satisfaction before and after the implementation of the process. The results showed what which actions encouraged customers to take part in the planning process and also improved customer satisfaction.</p>	
Keywords	project management, public procurement, joint procurement

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Kohdeorganisaation esittely	2
2.1	Kuntasektorin hankinnat	3
3	Nykytilan analyysi	5
4	Opinnäytetyön lähtökohta, tutkimuskysymykset ja -menetelmät	8
4.1	Kehittämistehtävän lähtökohta ja tavoitteet	8
4.2	Tutkimuskysymykset ja tutkimuksen rajaus	8
4.3	Tutkimusmenetelmät ja aineistot	9
5	Julkiset hankinnat	12
5.1	Yleistä julkisista hankinnoista	12
5.2	Hankinnoista ilmoittaminen	12
5.3	Yhteishankintayksiköt	12
5.4	Kynnysarvot	13
5.4.1	Ennakoidun arvon laskeminen	15
5.5	Hankintamenettelyt	15
5.6	Julkisen hankinnan suunnittelu	15
5.6.1	Ennakkoilmoituksen julkaiseminen	16
5.6.2	Neuvottelut tarjoajien kanssa	16
5.6.3	Tietopyyntö	17
5.7	Määräajat	17
6	Projektien johtaminen	19
6.1	Yleistä projekteista	19
6.2	Projektien priorisointi	19
6.3	Projektin käynnistys	19
6.3.1	Menestystekijät ja ansat	20
6.3.2	Ideoiden myynti ja menestyksekkäs projektinjohto	21
6.4	Projektin suunnittelu	21
6.5	Projektin viestintä	22
6.6	Projektiorganisaatio	23
6.6.1	Ohjausryhmä	23

6.6.2	Projektipäällikkö	23
6.6.3	Projektiryhmä	24
6.6.4	Työryhmät ja tukiryhmät	24
6.7	Projektin valvonta, lopetus ja arviointi	24
7	Hankintojen johtaminen	26
7.1	Hankintatietojen kartoitus	26
7.2	Kokonaiskustannusajattelu	26
7.2.1	Kokonaiskustannuslaskelma tai pisteytykseen perustuva vertailu	26
7.2.2	Toimittajien kustannusten mallintaminen	27
7.3	Hankintojen mittaaminen	28
7.4	Kumppanuus sekä avoimet kirjat	28
8	Kehittämishankkeen toteuttaminen	30
8.1	Projektiryhmän muodostus	30
8.2	Työryhmät ja tukiryhmät	31
8.3	Projektisuunnitelma	31
8.4	Markkinakartoitus sekä tekninen vuoropuhelu	32
8.5	Hankittavan kohteen kokonaiskustannukset	33
8.6	Tarjouspyynnön laadinta	33
8.7	Sopimuskauden aloitus	35
8.8	Sopimuskausi	36
8.9	Uudet kokeelliset toimenpiteet prosessissa	36
9	Kehittämishankkeen tulokset	38
9.1	Sähköinen kysely	38
9.2	Mittaustulokset	41
10	Johtopäätökset ja pohdinta	44
10.1	Pohdinta	44
10.2	Vastaukset tutkimuskysymyksiin	44
10.3	Ehdotukset hankintaprosessiin	45
11	Lopuksi	47
	Lähteet	48
	Liitteet	
	Liite 1. Kysely projektiryhmälle	
	Liite 2. Kysely kilpailuttajille	

Liite 3. Projektisuunnitelma

1 Johdanto

KL-Kuntahankinnat Oy on Suomen Kuntaliitto ry:n omistama vuonna 2008 perustettu valtakunnallinen yhteishankintayksikkö. Tämän opinnäytetyö koskee yhteishankintana toteutettavien sopimusten kilpailuttamista sekä sitä, miten kilpailutusten valmistelussa otetaan huomioon kaikkien asiakkaiden ja sidosryhmien erilaiset tarpeet. Yhteishankintayksikkö tarvitsee paljon tietoa asiakkailtaan hankintojen suunnitteluun. Tämä opinnäytetyö selvittää, miten asiakkaita kannustetaan osallistumaan hankinnan suunnitteluun mahdollisimman varhaisessa vaiheessa parhaan lopputuloksen saavuttamiseksi.

Opinnäytetyön aihe on erittäin ajankohtainen, sillä Suomen julkisella taloudella on haasteena hakea säästöjä sekä tehokkaampia toimintatapoja. Toimialalla sekä laajemmin koko toimintaympäristössä tapahtuu tällä hetkellä paljon hallinnollisia muutoksia, joten julkiset toimijat joutuvat miettimään uudelleen vaihtoehtoja hankintojensa järjestämiseksi tulevaisuudessa. KL-Kuntahankinnat Oy haluaa tukea julkisen alan toimijoita yhdistämällä ostovoimaa, huolehtimalla hankintaprosesseista sekä lisäämällä yleisesti organisaatioiden hankintatehokkuutta. KL-Kuntahankintojen valmistelemien sopimusten käyttö perustuu vapaaehtoisuuteen, sen tavoitteena on olla tunnettu osaaja sekä haluttu ja luotettava hankintakumppani.

Sana yhteishankinta tarkoittaa jo sinällään yhdessä tekemistä. Yhteishankinnoissa parhaan lopputuloksen saavuttamiseksi erilaisten sidosryhmien täytyy osallistua hankinnan suunnitteluun tuoden mukanaan tarkempaa tietoa hankittavan kohteen yksityiskohdista. Tämä auttaa yhteishankintayksikköä ottamaan suunnittelussa huomioon kaikkien asiakkaiden erilaiset tarpeet. Tässä tutkimuksessa tätä aihetta lähestytään projektijohtamisen sekä hankintajohtamisen näkökulmasta.

2 Kohdeorganisaation esittely

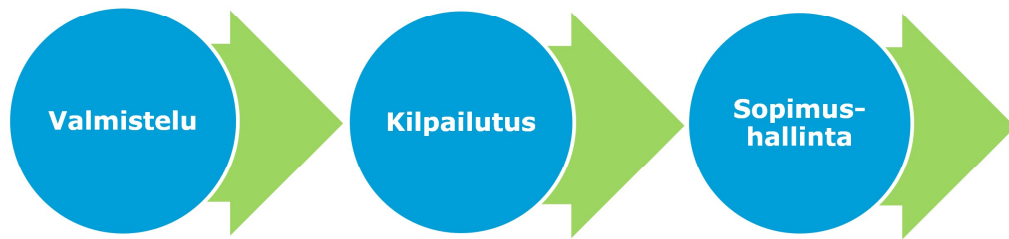
KL-Kuntahankinnat Oy on hankintalain 11 §:n tarkoittama Suomen Kuntaliitto ry:n omistama yhteishankintayksikkö, joka vastaa koko kunta-alaa kattavien hankintojen kilpailuttamisesta. Yritys on perustettu vuonna 2008. Suomen Kuntaliitto ry on kuntien omistama yhdistys ja se omistaa KL-Kuntahankinnat Oy:n osakekannan. Kunnat ja muut kuntaomisteiset organisaatiot voivat olla Kuntaliiton jäsenyyden kautta Kuntahankintojen asiakkaita ja tätä kautta Kuntahankinnoilla on kuntaorganisaatioiden yhteishankintayksikön rooli.

KL-Kuntahankinnat Oy tekee hankintalain 31 §:n mukaisia puitejärjestelykilpailutuksia ja huolehtii sopimushallinnasta sekä sopimusten markkinoinnista asiakkaille yhteistyössä sopimustoimittajien kanssa. Yrityksen yhteishankintasopimuksilla on paljon erilaisia käyttäjiä ja nämä organisaatiot ovat eroavat toisistaan esimerkiksi toimialan ja koon suhteen. Yhteishankintasopimusten tulisiakin siis palvella kaikkia asiakkaita, joka tekee sopimusten kilpailuttamiseen omat haasteensa. Sopimusten asiakkaina voivat olla kaikki suomalaiset kunnat, kuntayhtymät, kunnalliset liikelaitokset, ammattikorkeakoulut, sekä kunnan tai kuntayhtymien tytäryhteisöt, joissa kunnilla tai kuntayhtymillä on yksin tai yhdessä kuntakonserniin kuuluvien yhteisön kanssa kirjanpitolain (1336/1997) 1 luvun 5 §:ssä tarkoitettu määräysvalta. Asiakkaina voivat olla myös Kuntaliitto ry ja sen konserniyhtiöt sekä hankintayhteistyösopimuksen kautta julkista hankintalainsäädäntöä noudattavia muita organisaatiota.

KL-Kuntahankinnat Oy:n asiakkaat ostivat sopimusten kautta hyödykkeitä vuonna 2016 noin 400 miljoonalla eurolla. KL-Kuntahankinnat Oy:n sopimukset on jaoteltu seuraaviin tuotekategorioihin: Energia, ICT, Sosiaali ja terveys sekä Muut tavarat ja palvelut.

KL-Kuntahankinnat Oy:llä työskentelee tällä hetkellä 13 henkilöä, joista kahdeksan tekee tässä opinnäytetyössä erityisesti käsiteltyjä operatiivisia yhteishankintoja. Työntekijät ovat koulutustaustaltaan pääosin korkeakoulutettuja. Työntekijöiden aiempi työkokemus hankinnoista on toisiaan tukeva yhdistelmä sekä julkiselta että yksityiseltä sektorilta. Työntekijät ovat työssään erikoistuneet tiettyihin toimialoihin.

KL-Kuntahankinnat Oy toimii verkostomallilla, jolloin se tarvittaessa hankkii ostopalveluna hankintoihin alakohtaista erikoisosaamista myös oman yrityksen ulkopuolelta. Asiakkaiden omat asiantuntijat osallistuvat yhdessä yhteishankintayksikön omien asiantuntijoiden kanssa kilpailutusten läpiviemiseen. Kuntahankintojen kilpailutusprosessi voidaan yltäasolla kuvata pelkistetyksi kolmella pääkohdalla, jotka on esitelty alla olevassa kuviossa (kuvio 1)



Kuvio 1. Kuntahankintojen hankintaprosessi (Paltta, 2015)

Suurimman osan kilpailutuksista KL-Kuntahankinnat Oy toteuttaa asiakkaille avaimet käteen -mallilla, jolloin se kattaa tiettyyn rajaan saakka myös kilpailutusten mahdollisten valitusprosessien taloudelliset riskit, sekä hoitaa sopimusten sopimushallinnan koko niiden elinkaaren ajan. Tällöin asiakas saa käyttöönsä valmiin puitesopimuksen ennalta sovituin ehdoin.

2.1 Kuntasektorin hankinnat

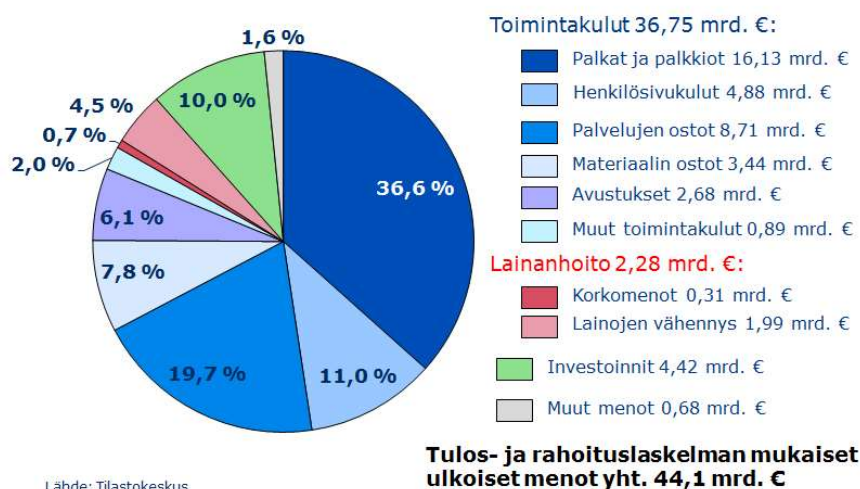
Kuntien ja kuntayhtymien julkiset hankinnat vaikuttavat merkittävästi kunnan talouteen sekä kuntalaisten ja yritysten toimintaympäristöön. Kuntien käytettävissä olevat voimavarat, heidän tavoitteensa ja myös toimintatapansa ovat erilaisia hankintojen suhteen; osa kunnista toteuttaa hankinnat kunkin hallintokunnan omana työnä, kun taas osassa kunnissa on keskitetty hankintatoimi ja osassa kunnista hyödynnetään paljon yhteishankintoja. Hankintaprosessit eroavat niin sisältöjensä kuin myös tavoitteidensa suhteen; toiset kunnat tavoittelevat enemmän säästöjä, kun taas toiset kunnat hakevat vetovoimaa laadukkailla palveluilla. (Kuhmonen, Ahokas & Ruotsalainen, 2013.)

Julkisesti toteutettavat hankinnat ovat ajantasaisesti kaikkien nähtävillä: HILMA on työ- ja elinkeinoministeriön ylläpitämä sähköinen ilmoituskanava, jossa julkaistaan suomalaisten hankintayksikköjen tulevat sekä voimassa olevat hankinnat. HILMA julkaisee vuosittain Suomessa julkaistuista tarjouspyynnöistä sekä niiden arvioiduista arvoista. Vuonna 2008 hankintailmoituksia julkaistiin 19 713 kappaletta, ja niiden ilmoitettu arvo oli karkeasti vähän alle 14 miljardia. Vuonna 2015 hankintailmoituksia oli 17 916 kappaletta mutta niiden ilmoitettu arvo oli vähän alle 24 miljardia euroa. (HILMA, 2017.) Hankinnat ovat siis määrällisesti vähentyneet, mutta ne ovat rahallisesti entistä suurempia, ne siis kattavat entistä suurempia hankintakokonaisuuksia.

Edellä mainitut HILMA:n tilastot kattavat kuitenkin ainoastaan ne hankinnat, jotka hankintayksiköt ovat ilmoittaneet HILMA:aan. Edellisessä kappaleessa mainittuja lukuja onkin hyvä verrata Kuntaliiton julkisen hankintojen neuvontayksikön ilmoittamaan lukuun. Neuvontayksikön mukaan vuonna 2008 Suomessa julkinen sektori hankki erilaisia hyödykkeitä noin 31 miljardilla eurolla, joka vastaa noin 17 prosenttia Suomen bruttokansantuotteesta. (Julkisten hankintojen neuvontayksikkö, 2016.)

Edellä esitettyjä lukuja verratessa alla olevaan Kuntaliiton tuottamaan laskelmaan kuntien ja kuntayhtymien menoista on helppo hahmottaa kuntien ja kuntayhtymien suurta osuutta julkisista hankinnoista (kuvi 2).

Laskelma kuntien ja kuntayhtymien menoista v. 2015



Lähde: Tilastokeskus

Kuvio 2. Laskelma kuntien ja kuntayhtymien menoista v. 2015 (Kuntaliitto 2016)

3 Nykytilan analyysi

KL-Kuntahankinnat Oy:n hankintatoimi toimii keskitetyllä mallilla, jolloin hankinnassa saavutetaan lisäarvoa niiden volyymissä sekä prosessisäästöissä yhdistelemällä sopimuksiin useamman asiakkaan hankintoja. Asiakkaiden hankintatarpeet selvitetään alustavasti ennen sopimusneuvottelujen aloittamista heille lähetetyillä asiakastarvekyselyillä, joissa pyritään ottamaan huomioon erilaisten asiakkaiden erilaiset tarpeet. Yhteishankintojen räätälöinnillä on myös rajansa, ettei volyymietu katoa liian tarkan räätälöinnin seurauksena. Näin ollen yhteishankinnoissa joudutaan sopimusten suunnittelun yhteydessä yhdenmukaistamaan palvelukuvauksia sekä ostonimikkeitä. Suuremmat volyymit mahdollistavat paremman neuvotteluaseman hankinnoissa sekä yhtenäinen toimintamalli mahdollistaa sen, että sopimuksia pystytään hallinnoimaan keskitetysti.

KL-Kuntahankinnat Oy:n nykyinen toiminta yhteishankintojen kilpailutuksessa soveltaa jo suurta osaa tässä opinnäytetyössä esiteltäviä teorioita projektien ja hankintojen johtamisesta, sekä tietenkin julkisista hankinnoista. KL-Kuntahankinnat Oy:n hankintaprosesseja kehitetään jatkuvasti ja hyväksi koettuja käytänteitä jaetaan hankintoja tekevien kesken säännöllisesti yhteisissä tapaamisissa. Organisaatioiden kilpailutusten hankintaprosesseissa on pieniä eroja riippuen kilpailuttajasta, yhteishankinnan kohteesta sekä sen loppuasiakkaista, vaikka ne toteutetaan saman organisaation sisällä ja samoja toimintatapoja noudattaen. Suurin osa suunnittelusta ja kilpailutusprosessista on kuitenkin vakioidu ja ohjeistettu organisaation työntekijöille. Yrityksellä on käytössään esimerkiksi vakioidut projektisuunnitelmapohjat, hankinta-asiakirjamallit sekä säännölliset kilpailutuksen seurantalaverit.

Alla on kuvattu KL-Kuntahankinnat Oy:n nykyinen kilpailutusprosessi pääpiirteittäin (Hartikka, 2016):

- Päätös kilpailutuksen valmistelusta
- Alustava päätös: Kilpailutuksen laajuudesta ja sisällöstä ja tuoteryhmistä
- Alustava päätös: Yksi vai useampi tuotealue, hankintapäätös ja sopimus
- Alustava päätös: Yksi vai useampi toimittaja, tehdäänkö kevennettyjä kilpailutuksia
- Alustava päätös: Hinnoittelumalli sekä hinnanmuutokset, perinteinen vai avoin hinnoittelu, hinnanmuutosperusteet ja validointi
- Ennakkoilmoitus tulevasta hankinnasta (HILMA)

- Tulevan sopimuksen ennakkomarkkinoinnin aloittaminen
- Datan keruu, esim. ostohistoria (ABC-analyysi)
- Projektiryhmän kokoaminen (jos käytetään)
- Markkinakartoituksen käynnistäminen (teknisen vuoropuhelun aloitus)
- Mahdollisten toimittajien haastattelut
- Tuotekriteerien määrittely (asiakkaiden tarpeet)
- Palvelukuvausten määrittely (asiakkaiden tarpeet)
- Vastuullisuuden huomioiminen hankinnassa sekä yksityiskohtaisemmat määrittelyt
- Mahdolliset vaativien yksityiskohtien määrittelyt yhteistyössä erityisasiantuntijoiden kanssa
- Kilpailutettavan tuotekorin laadinta (vertailutaulukko)
- Mahdollinen asiakkaiden jakeluverkon mallintaminen ja datan keruu
- Tuotekohtainen kilpailija-analyysi (esim. kahden tuotteen markkinavertailu)
- Ensimmäisen tarjouspyyntöluonnoksen kommenteille lähettäminen asiakkaille sekä tekniseen vuoropuheluun osallistuneille toimittajille
- Saapuneiden kommenttien läpikäyminen hankintayksikön/projektiryhmän toimesta sekä tarvittavien muutosten tekeminen
- Kahden edellisen kohdan uudelleen tekeminen kolmesti korjatuilla tarjouspyyntöasiakirjoilla
- Lopullisen tarjouspyynnön hyväksyminen KL-Kuntahankinnat OY:n johdon/projektiryhmän sekä yhteishankintaan sitoutuneiden asiakkaiden toimesta.
- Tarjouspyynnön julkaisu virallisissa kanavissa
- Tarjouspyyntöön liittyvien kysymyksiin vastaaminen
- Saatujen tarjouksien vertailu
- Tarjottujen tuotteiden/palvelujen tarkistaminen
- Tuotteiden mahdolliset testaamiset/koekäytöt
- Hankintapäätös sekä toimittajan valinta
- Valitusajan (21 päivää) kuluminen
- Puitesopimuksen allekirjoittaminen
- Mahdollisen projektiryhmän työskentely, esim. 4 vuotta
- Jatkuva sopimusseuranta (asiakkaiden arviot, hankintayksikkö, projektiryhmä, toimittaja), esim. 4 vuotta
- Jatkuva asiakastyytyväisyyden mittaaminen, (esim. 4 vuotta kerran puolessa vuodessa)

Asiakkaat saavat lisätietoa sopimuksista vakioiduista esittelymateriaaleista. Esittelymateriaalit ovat ladattavissa Kuntahankintojen kotisivuilta ja ne ovat tiivistelmä sopimuksen sopimusehdoista sekä palvelukuvauksista. KL-Kuntahankinnat Oy:n sisäisestä sähköisestä työtilasta, on myös ladattavissa kaikki sopimukseen liittyvät materiaalit koko sopimuskauden ajan. Lisäksi sopimusten vastuuhenkilöt neuvovat asiakkaita säännöllisesti sopimukseen liittyvissä asioissa sekä pyrkivät osaltaan auttamaan niiden käyttöönotoissa.

Kilpailuttajat ovat asiakkaiden kanssa tekemisissä erilaisissa tapaamisissa ja tapahtumissa mutta pääsääntöisesti asiakkaisiin pidetään yhteyttä sähköpostilla sekä puhelimella. Jokaiselle kilpailuttajalla on olemassa oleva oma kontaktiverkostonsa ja asiakkaisiin ollaan yhteydessä sopimukseen liittyen aina tarpeen mukaan. Kilpailuttajien kontaktiverkostoissa on tiettyjä toimialasidonnaisuuksia, jotka tulevat sopimusten tuotekategorioista. Näin ollen yhdellä kilpailuttajalla on useampia asiakkaita samojen toimialojen piiristä, tämä edistää kilpailuttajien asiantuntemusta ja osin helpottaa sopimusten valmistelua.

4 Opinnäytetyön lähtökohta, tutkimuskysymykset ja -menetelmät

4.1 Kehittämistehtävän lähtökohta ja tavoitteet

Tämän kehittämistehtävän tavoitteena on selvittää, miten asiakkaita kannustetaan osallistumista aktiivisemmin yhteishankinnan suunnitteluun. Tavoitteena on saada entistä aktiivisempaa vuoropuhelua kilpailuttajan, markkinoiden ja loppuasiakkaiden välille. Toiseksi tämän opinnäytetyön tutkimuskohteena on, miten yhteishankintayksikön omaa hankintaprosessia tulisi kehittää niin, että se tukisi asiakkaita osallistumaan hankintaan entistä enemmän.

Tavoitteena on siis kehittää KL-Kuntahankinnat Oy:n nykyistä kilpailuttamisen- ja sopimushallintaprosessia koko sopimuksen elinkaarelle. Haluttujen lopputuloksien täytyy tukea KL-Kuntahankinnat Oy:n strategiaa, ja saatujen hyötyjen tulee olla mitattavissa käytämällä yrityksen asettamia mittareita asiakastytyväisyydelle.

Osa sidosryhmistä osallistuu aktiivisesti yhteishankintojen suunnitteluun, mutta suuri osa sopimusten asiakkaista on melko passiivisia sopimuksiin liittyvässä suunnittelussa sekä kehitysideoiden antamisessa, joten sopimusten suunnittelu sekä kehittäminen jäävät usein pelkästään kilpailuttajan vastuulle. Useassa kilpailutuskategoriassa tarvitaan usean erikoisasiantuntijan osaamista, jotta hankinnat voidaan määritellä niin, että ne palvelevat erikokoisia organisaatioita, sekä myös eri osapuolia organisaatioiden sisällä. Lisäksi sopimushallinnassa asiakkaiden ongelmat eivät aina kulkeudu kilpailuttajan tietoisuuteen, jolloin mahdollisiin ongelmiin voidaan puuttua vasta, kun tilanne on kärjistynyt ja asiakas päättää ottaa yhteyttä sopimusta hallinnoivaan tahoon.

4.2 Tutkimuskysymykset ja tutkimuksen rajaus

Tutkimusongelmaan haetaan vastauksia seuraavilla tutkimuskysymyksillä:

1. Miten hankintayksikön asiakkaita kannustetaan osallistumaan aktiivisesti yhteishankintaprojekteihin koko hankintasopimusten elinkaaren ajan?

2. Miten yrityksen omaa hankintaprosessia tulisi kehittää niin, että se tukisi asiakkaiden osallistumista yhteishankintaprojekteihin?

Tutkimus rajataan käsittelemään ainoastaan yhteishankintayksikön toimintatapojen muutoksien vaikutuksia asiakkaiden tyytyväisyyteen sekä halukkuuteen osallistua yhteishankintojen suunnitteluun. Tässä tutkimuksessa tutkimuskohteen ulkopuolelle rajataan yhteishankintaprossin muiden osa-alueiden kehittäminen. Mikäli tutkimuksen edessä löytyy myös muita kehittämiskohteita, ne esitellään lyhyesti. Tutkimuksen avulla pyritään löytämään niitä konkreettisia keinoja, jotka tehostaisivat yhteishankintojen projektien läpiviemistä yhdessä asiakkaiden kanssa paremman asiakastyytyväisyyden saavuttamiseksi.

4.3 Tutkimusmenetelmät ja aineistot

Tutkimusmenetelminä tässä opinnäytetyössä käytetään rinnakkain sekä kvantitatiivista sekä kvalitatiivisia tutkimusmenetelmiä. Näin tarkoituksena on ratkaista tutkimusongelma mahdollisimman tarkasti ja saada käytännön ratkaisut toiminnan kehittämiseen. (Hirsijärvi & Remes & Sajavaara 2005, 128 – 155.)

Tämä tutkimus yhdistää kolme perinteistä tutkimusmenetelmää. Opinnäytetyö sisältää kokeellista tutkimusta eli hypoteesin testaamista, survey-tutkimusta, jossa tietoa kerätään sähköisesti useammalta hankkeeseen osallistuneelta ihmiseltä standardoidulla formaatilla, sekä yksityiskohtaisen toimintatutkimuksen, jossa poimitaan yksityiskohtaista tietoa projektista ja miten siihen osallistuneet henkilöt sen kokevat. (Hirsijärvi & Remes & Sajavaara 2005, 125.)

Toimintatutkimus tässä työssä on varsinainen asiakkaille tuotettu yhteishankinta, jonka kesto on koko kilpailutuksen suunnitteluun kuluva aika ja sen voimassaolevan sopimuksen ensimmäinen sopimusvuosi. Toimintatutkimukseen otetaan mukaan ensimmäinen sopimusvuosi, jotta sopimuksen asiakastyytyväisyyttä pystytään mittaamaan yrityksessä käytössä olevilla asiakastyytyväisyyden mittareilla. Saatua mittaustulosta verrataan saman yhteishankinnan edelliseen sopimuskauden asiakastyytyväisyyteen.

Toimintatutkimus voidaan suorittaa opinnäytetyön tekijän työn ohessa, mutta tulosten saaminen kestää noin kaksi vuotta johtuen pitkästä asiakastyytyväisyyskyselyn tarkastelujaksosta. Pitkä tarkasteluajanjakso aiheuttaa sen, että valittua yhteishankinnan kohdetta ei voida enää vaihtaa kesken tutkimuksen ilman pitkää viivästystä tutkimustulosten saamisessa.

Toimintatutkimukseen tuodaan kokeellisesti teorioissa esiteltyjä oppeja hankintaprosessien suunnittelusta sekä hallinnoinnista. Seurantajakson jälkeen yhteishankintaan osallistuneita projektiryhmän jäseniä haastatellaan sekä mitataan toimenpiteiden vaikuttavuutta asiakastytyväisyyskyselyn avulla. Tämän jälkeen omat havainnot sekä projektiin osallistuneiden kommentit kerätään yhteen analyysiä varten. Saatuja tuloksia hyödynnetään tämän opinnäytetyön materiaalina sekä niitä myös käytetään prosessin kehittämiseen kehittämistehtävän loputtua. Analyysin jälkeen muodostetaan yhteenveto ja vastataan opinnäytetyön tutkimuskysymyksiin.

Tämän opinnäytetyön toimintatutkimuksen kohteeksi valikoitu elintarvikkeiden puitesopimus, koska kilpailutuksen ajankohta sopi hyvin yhteen aikataulullisesti opinnäytetyön toteuttamisen kanssa. Minä, opinnäytetyön tekijä, olen vastuussa kyseisestä projektista; olen tämän yhteishankinnan projektipäällikkö ja opinnäyteohjaajani toimii yhdessä asiakkaiden kanssa hankinnan ohjausryhmässä. Tämä asetelma helpottaa opinnäytetyön käytännön toteuttamista aikataulujen ja aineistonkeruun osalta mutta sillä on myös muita etuja; projektipäällikkönä olen syventynyt kyseiseen hankintaprosessiin, joka auttaa minua tämän opinnäytetyön toteuttamisessa. Opinnäytetyö edesauttaa ammatillista kehittymistäni hankintaosaajana sekä sen tuloksena syntyneet kehittämis ehdotukset tulevat suoraan käyttöön käytännön työhöni, joka on tehnyt prosessista entistä kiinnostavampaa.

Elintarvikkeiden puitesopimus kuntasektorilla on merkittävä osa-alue niin resurssien käytön kuin sen vaikutuksien kannalta. Kunnat käyttävät elintarvikkeita esimerkiksi kouluissa ruoan valmistamiseen, useilla muilla julkisilla organisaatiolla on ravintoloita myös henkilöstöruokailua varten. Joensuun kaupunki on esimerkiksi avannut kaikki vuoden 2014 ostolaskunsa projektissa nimeltä ”Avoin data”, ja sen kautta on suoraan nähtävissä, että Joensuun kaupungin elintarvikkeiden ostot olivat vuonna 2014 kaupungin euromääräisestä kokonaisvolyymistä noin 3,7 %. (Joensuun kaupunki 2014)

Tutkimus aloitetaan perehtymällä julkisten hankintojen, projektihallinnan sekä hankintojen teorioihin. Tämän jälkeen näitä teorioita käytetään tuomalla niitä yksityiskohtaista toimintatutkimusta. Toimintatutkimuksen jälkeen kuvataan asiakastytyväisyyskyselyn tulokset ja miten ne ovat suhteessa toimintatutkimuksen tuloksiin.

Seuraavassa taulukossa on kuvattu opinnäytetyössä käytetyt aineistot.

Taulukko 1. Opinnäytetyöt aineistot.

Aineisto	Kuvaus
Sähköinen kysely	- Kysely projektiryhmälle - Kysely kilpailuttajille
Toimintatutkimus	Kunta-alan elintarvikealan puitesopimus kaudelle 2016-2020.

5 Julkiset hankinnat

5.1 Yleistä julkisista hankinnoista

Julkisilla hankinnoilla pyritään tehostamaan EU:n sisämarkkinoiden toimivuutta sekä taa-
taan yrityksille avoimuuden ja syrjimättömyyden periaate julkisissa hankinnoissa. Han-
kintalain keskeisin periaate pohjautuu Euroopan yhteisön perustamissopimuksen 12 ar-
tiklan syrjimiskieltoon. Julkista hankintalakia noudattavien hankintayksikköjen on käytet-
tävä olemassa olevia kilpailuolosuhteita hankinnoissaan löytämällä hinta - laatu suhteel-
taan paras yhteistyökumppani. Tasapuolinen ja syrjimätön kohtelu tarkoittaa sitä, että
tarjouspyynnön aikana kaikilla tarjoajilla on sama tieto käytettävissään ja kaikkia tarjoajia
kohdellaan yhdenmukaisesti. Hankintalaki on menettelytapalaki ja se on luonteeltaan
hyvin yleisluonteinen, mutta nykyinen hankintalaki sisältää paljon yksityiskohtaisia me-
nettelysäännöksiä. (Eskola, Ruohoniemi 2011, 21 – 22.)

5.2 Hankinnoista ilmoittaminen

Kun organisaatiot ovat päättäneet hankinnan toteuttamisesta, hankinnasta tulee ilmoit-
taa avoimesti. Tällä varmistetaan hankinnan avoimuus ja tasapuolisuus. Hankintalain
mukaan hankintayksikön hankintailmoitus toimitetaan julkaistavaksi sähköiseen ilmoi-
tuskanavaan HILMA:an, joka on työ- ja elinkeinoministeriön ylläpitämä maksuton ilmoi-
tuskanava, jossa ilmoitetaan kansallisen ja EU:n kynnysarvot ylittävät hankinnat.
HILMA:ssa voi nähdä siis myös jo ennakkotiedot tulevista hankinnoista. Julkaisemalla
ennakkotietoilmoituksen hankinnasta, voidaan myös lyhentää varsinaisen tarjousmenet-
telyn tarjousajan määräaikaa. (Eskola & Ruohoniemi 2011, 238-239)

5.3 Yhteishankintayksiköt

Hankintalain mukaan yhteishankintayksiköllä tarkoitetaan hankintayksikköä, joka kilpai-
luttaa muiden julkisten hankintayksikköjen hankinnat yhteisesti tai tekee näiden puolesta
hankintoja koskevia sopimuksia. (Eskola & Ruohoniemi 2011, 81.)

Mikäli hankintayksiköt haluavat käyttää yhteishankintayksikön hankintoja, niin yhteishan-
kintayksikön tulee itsessään olla hankintayksikkö. Tämän lisäksi tämän hankintayksikön
tulee olla perustettu nimenomaisesti hoitamaan yhteishankintoja sekä yhteishankintayk-
sikkö harjoittaa pääsääntöisesti sen omistavien tahojen hankintayksikköjen hankintoja.
(Eskola & Ruohoniemi 2011, 81.)

Käytännössä edellisessä kappaleessa edellytetyt vaatimukset tarkoittavat, että yhteishankintayksikkö on joko kunnan tai valtion viranomainen, liikelaitos tai hankintalain 6 §:n 4 kohdan mukainen julkisoikeudellinen laitos. Kaupallista voittoa tavoittelevat yksiköt eivät ole hankintayksiköjä ja näin eivät voi toimia yhteishankintayksikkönä. (Eskola & Ruohoniemi 2011, 81.)

Yhteishankintayksiköjä koskevilla säännöillä ei puututa hankintayksiköjen väliseen yhteistyöhön hankintojen valmistelussa tai hankintojen toimeksiantoihin, kuitenkin yhteishankinnat noudattavat hankintalain menettelytapoja. (Eskola, Ruohoniemi 2011, 84.)

5.4 Kynnysarvot

Hankintalakia sovelletaan vain hankintoihin, jotka ylittävät kansallisen tai EU-kynnysarvon. Kansalliset kynnysarvot päivittyivät viimeksi 1.1.2017 ja EU-kynnysarvot muuttuvat kahden vuoden välein. Viimeksi EU-kynnysarvot muuttuivat 1.1.2016. Kynnysarvo tarkoittaa hankintayksikön suorittaman hankinnan suurinta mahdollista ennakoitua arvoa. Kynnysarvon suuruus määrittää sen, että käytetäänkö hankinnassa EU-menettelyä vai kansallista menettelyä. Näiden kynnysarvojen alle jääviin hankintoihin eli ns. pienhankintoihin ei sovelleta hankintalakia. Alla olevissa taulukoissa (taulukot 1 - 3) on ilmoitettu tämän hetkiset kynnysarvot. (Julkisten hankintojen neuvontayksikkö, 2017.)

Kansalliset kynnysarvot (ilman arvonlisäveroa) 1.1.2017 alkaen

Hankintalain 25 §

Hankinnan laji	Euroa
Tavarat, palvelut ja suunnittelukilpailut	60 000
Rakennusurakat	150 000
Sosiaali- ja terveyspalvelut (Liite E kohdat 1-4)	400 000
Muut erityiset palvelut (Liite E kohdat 5-15)	300 000
Käyttöoikeussopimukset	500 000

Taulukko 2. Kansalliset kynnysarvot (Julkisten hankintojen neuvontayksikkö, 2017)

EU-kynnysarvot (ilman arvonlisäveroa) 1.1.2016 alkaen

Valtion keskushallintoviranomaiset

Hankintalain 26 §

Hankinnan laji	Euroa
Tavarat, palvelut ja suunnittelukilpailut	135 000
Rakennusurakat	5 225 000

Muut hankintayksiköt (mm. kunnat)

Hankintalain 26 §

Hankinnan laji	Euroa
Tavarat, palvelut ja suunnittelukilpailut	209 000
Rakennusurakat	5 225 000

Taulukko 3. EU-kynnysarvot (Julkisten hankintojen neuvontayksikkö, 2017)

Erityisalat

Erityisalojen hankintalain 13 §

Hankinnan laji	Euroa
Tavarat, palvelut ja suunnittelukilpailut	418 000
Sosiaali- ja terveyspalvelut ja muut erityiset palvelut (Liite C)	1 000 000
Rakennusurakat	5 225 000
Käyttöoikeussopimukset	5 225 000

Taulukko 4. EU-kynnysarvot erityisalat (Julkisten hankintojen neuvontayksikkö, 2017)

5.4.1 Ennakoidun arvon laskeminen

Hankintayksikön tulisi laskeessaan ja arvioidessaan hankinnan ennakoitua arvoa käyttää suurinta mahdollista arvoa ilman arvonlisäveroa. Jos hankinta on jaettu esimerkiksi useampaan tuotealueeseen, niin tällöin käytetään kaikkien osien yhteenlaskettua arvoa. Toistaiseksi voimassa olevien sopimusten osalta laskentaan käytetään keskimääräistä kuukausiveloitusta kerrottuna 48 kuukaudella. Puitejärjestelyn arvon laskemisessa käytetään kaikkien puitejärjestelyn sisällä olevien ja suunnitteilla olevien hankintasopimusten arvoa. (Julkisten hankintojen neuvontayksikkö, 2017.)

5.5 Hankintamenettelyt

Hankintalakiin kuuluu oleellisena osana hankinnan menettelytapa. EU-hankintojen menettelytavat perustuvat direktiivien yksityiskohtaisiin menettelysäännöksiin. Kansallisten hankintojen menettelytavat vastaavat myös hyvin pitkälti EU-hankintojen menettelytapoja. (Eskola & Ruohoniemi 2011, 148.)

Hankintalain mukaisia hankintamenettelyjä ovat tällä hetkellä seuraavat menettelytavat:

- Avoin menettely
- Rajoitettu menettely
- Neuvottelumenettely
- Kilpailullinen neuvottelumenettely
- Puitejärjestely
- Dynaaminen hankintajärjestelmä
- Sähköinen huutokauppa
- Suunnittelukilpailu
- Suorahankinta

(Eskola & Ruohoniemi 2011, 230 – 233.)

5.6 Julkisen hankinnan suunnittelu

Hankintaprosessin yksi tärkeämmistä vaiheista on hankinnan suunnittelu. Hankinnan onnistuminen riippuu siitä, miten hyvin hankinta on suunniteltu, ja miten hyvin markkinoiden tarjoamiin mahdollisuuksiin on tutustuttu sekä sitä, onko hankinnoille asetettu selkeät tavoitteet. Hankintalain tavoitteena on taloudellisuus, ja erityisesti hankintalain 2 §:n 2 momentissa otetaan kantaa hankintojen suunnitteluun. Hankintayksiköitä kannustetaan

suunnittelemaan ja järjestämään hankintansa niin, että ne ovat mahdollisimman tarkoituksenmukaisia niin taloudellisesti kuin hallinnollisestikin. Hankinnat tulisi toteuttaa siten, että niissä saavutettaisiin hinta-laatu suhteessa paras lopputulos, sekä huomioitaisiin myös transaktiokustannukset. Hallinnollisia kustannuksia voidaan hillitä esimerkiksi yhteishankinnoilla. (Eskola & Ruohoniemi 2011, 123 – 124.)

Hankintayksiköillä tulisi olla hankintatoimelle hankintastrategia, joka sisältäisi esimerkiksi suunnitelman hankintojen organisoinnista sekä hankintojen toteuttamistavasta. Hankintastrategian laatiminen edellyttää monen asian arvioimista. Ennen strategian laatimista hankintayksikön tulisi selvittää ainakin hankinnan tarpeet, resurssit, menettelytavat, lakivaatimukset sekä palveluilta vaadittava laatu ja kustannustehokkuus. (Eskola & Ruohoniemi 2011, 123 – 124.)

5.6.1 Ennakkoilmoituksen julkaiseminen

Ennakkoilmoituksen julkaisemisesta on säädetty Valtioneuvoston asetuksessa julkisista hankinnoista. Ennakkoilmoituksessa kerrotaan kaikki oleelliset tiedot, jotka ovat tiedossa ennakkoilmoituksen julkaisemishetkellä ja tällä pyritään informoimaan markkinoita tulevasta hankinnasta sekä aktivoimaan potentiaalisia tarjoajia. Ennakkoilmoituksella voidaan myös lyhentää varsinaisen tarjousmenettelyn tarjousaikaa. Ennakkoilmoitus julkaistaan myös HILMA:ssa. (Eskola & Ruohoniemi 2011, 142, 238 – 239.)

5.6.2 Neuvottelut tarjoajien kanssa

Hankintalaki ei ota kantaa siihen, pitääkö potentiaalisten tarjoajien kanssa käydä keskusteluja hankinnasta ennen tarjouspyynnön julkaisua, kuitenkin on hyvä pitää mielessä tarjoajien tasapuolinen ja syrjimätön kohtelu. Tarjouspyynnön julkaisemisen jälkeen neuvottelut tarjoajien kanssa ovat pääsääntöisesti kiellettyjä. (Eskola & Ruohoniemi 2011, 138.)

Onnistuneen hankinnan edellytyksenä on, että hankintayksikkö tietää mitä se haluaa ostaa ja mitä markkinoilla on tarjolla. Direktiivissä mainitaan erikseen mahdollisuus tekniseen vuoropuheluun potentiaalisten toimittajien kanssa ennen varsinaista tarjousaikaa. Teknistä vuoropuhelua voidaan käydä suullisesti tai kirjallisesti. Tarjouspyyntö voidaan lähettää kommentoitavaksi kaikille hankinnasta kiinnostuneille yrityksille. Keskustelut saattavat antavat suuntaa esimerkiksi hankinnan laajuuteen tai vaadittuun tekniikkaan. Erityisiä vaatimuksia teknisen vuoropuhelun menettelylle ei ole, kunhan hankintayksikkö

huolehtii siitä, ettei tarjoajien tasapuolinen ja syrjimätön kohtelu vaarannu. (Eskola & Ruohoniemi 2011, 137 – 138.)

5.6.3 Tietopyyntö

Tietopyyntö on tehokas työkalu, kun hankintayksikkö haluaa selvittää mitä markkinoilla on tarjolla suunniteltuun hankintaan. Yleisemmin tietopyynnössä esitellään hankinnan tavoitteet ja pyydetään markkinoilta vapaamuotoista selvitystä ratkaisuvaihtoehdoista. Tietopyyntö voidaan julkaista samalla tavalla kuin hankintailmoitus HILMA-palvelussa. Hilmassa julkaistussa ilmoituksessa on tärkeää ilmoittaa, että kyseessä on tietopyyntö, eikä varsinainen tarjouspyyntö. Tietopyyntö voidaan myös julkaista esimerkiksi hankintayksikön kotisivuilla. Tietopyynnöstä olisi hyvä tulla ilmi arvio siitä, milloin varsinainen tarjouskilpailu tullaan järjestämään. (Eskola & Ruohoniemi 2011, 140 – 141.)

5.7 Määräajat

Pienhankinnoista tai kansalliset kynnysarvot ylittävistä, mutta EU-kynnysarvot alittavista hankinnoista ei ole säädetty määräaikoja, mutta ehdokkaille tulee jättää kohtuullinen tarjoamisaika (Julkisten hankintojen neuvontayksikkö, 2016). Taulukossa 4 on esitelty EU-kynnysarvojen ylittävien hankintojen vähimmäismääräajat tarjouksien jättämiselle. Taulukko ei sisällä erityisalojen määräaikoja, joissa on omat määräaikansa. Lisäksi on huomioitava, että kyseessä on vähimmäismääräaika ja tarjousaika voi olla pitempi, mikäli hankinnan luonne niin edellyttää. (Eskola & Ruohoniemi 2011, 234 – 235.)

EU-KYNNYSARVOT YLITTÄVIEN HANKINTOJEN VÄHIMMÄISMÄÄRÄAIKATAULUKKO

Menettelytapa	Ei ennakkoilmoitusta		Ennakkoilmoitus julkaistu			
	Ilmoitus tehty sähköisesti	Ilmoitus ja tarjouskirjat sähköisesti 1	Ilmoitus postitse	Ilmoitus tehty sähköisesti	Ilmoitus ja tarjouskirjat sähköisesti 1	Ilmoitus postitse
Avoin menettely (tavarat, palvelut, rakennusurakat)						
Tarjousaika	45 pv*	40 pv*	52 pv*	22 pv*	22 pv*	22 pv*
Rajoitettu menettely, neuvottelumenettely ja kilpailullinen neuvottelumenettely						
Osallistumishakemuksen jättäminen	30 pv*	30 pv*	37 pv*	30 pv*	30 pv*	37 pv*
Tarjousaika rajoitetussa menettelyssä	40 pv**	35 pv**	40 pv**	22 pv**	22 pv**	22 pv**
Nopeutettu rajoitettu tai neuvottelumenettely						
Osallistumishakemuksen jättäminen	10 pv*	10 pv*	15 pv*	10 pv*	10 pv*	15 pv*
Tarjousaika rajoitetussa menettelyssä	10 pv**	10 pv**	10 pv**	10 pv**	10 pv**	10 pv**
Käyttöoikeusurakat						
Osallistumishakemuksen jättäminen	45 pv*	-	52 pv*	-	-	-
Allurakoiden osallistumishakemukset	-	-	37 pv*	-	-	-
Tarjousaika	-	-	40 pv**	-	-	-
Jälki-ilmoitus	-	-	48 pv***	-	-	48 pv***

Taulukko 5. EU-kynnysarvojen ylittävien hankintojen vähimmäismääräajat (HILMA 2016)

Kuten taulukosta 4 voi huomata, ennakoilmoituksen julkaiseminen vähentää tarjousaikaa. Esimerkiksi jos avoimessa menettelyssä ilmoitus ja tarjous ovat julkaistu sähköisesti, tarjouksen aika on 22 päivää. Jos ennakoilmoitusta ei ole tehty ja tarjous julkaistaan sähköisesti niin tarjousajan pituus on tässä tapauksessa 40 päivää.

6 Projektien johtaminen

6.1 Yleistä projekteista

Jokaisella projektilla on Anttosen mukaan kolme tärkeää muuttujaa: aika, raha ja loppu-tulos. Taitavat projektijohtajat ovat kysytyjä työntekijöitä ja he osaavat improvisoida tarvittavissa kohdissa. Eräs luonteva tapa lähteä johtamaan projekteja yrityksissä on laatia eri tapauksiin sopivia ohjeita ja raportointimalleja. Seuraava kehitysaskel on luoda omalle yritykselle yhtenäinen tapa toteuttaa projekteja. (Anttonen 2003, 16 – 17.)

6.2 Projektien priorisointi

Projektin alussa ideoita voi olla paljon ja priorisointi voi olla tarpeen. Vaikka projektin alussa mahdollisesti toteutettu aivorihi voi tuoda paljon ideoita, jossain vaiheessa joudutaan päättämään, mitkä ideat ovat käyttökelpoisia ja lähtevät toteutukseen. Projektin tavoiteseurannassa pätee 80/20-periaate, jonka mukaan 20 prosenttia syistä tuo 80 prosenttia seurauksista, eli toisin sanoen 20 prosentin panostus tuo 80 prosentin tuloksen. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että projektissa usein jotkut asiat ovat tärkeämpiä kuin toiset ja resurssien ollessa rajalliset oleellisiin asioihin kannattaa panostaa enemmän kuin vähemmän oleellisiin. Projektihallinnan näkökulmasta tällä periaatteella on esimerkiksi merkitystä siinä, kuinka laaditut ohjeet saadaan käytännössä toimimaan, kun taas ohjeiden laatimisen tarkkuudella ei välttämättä ole niin suurta painoarvoa projektin onnistumisen näkökulmasta. Varastoissa samaa ajattelutapaa edustaa ABC-analyysi. Projekteissa pitää pystyä priorisoimaan ja yksi tällainen tapa on esimerkiksi suunnitteluvaiheessa asettaa ideoiduille asioille tunnuksia kuten ”pakko”, ”tärkeä” tai ”bonus”. (Anttonen 2003, 47 – 50.)

6.3 Projektin käynnistys

Projektin alussa tehdään alustava kartoitus siitä, mitä halutaan, mitä se maksaa, mitkä ovat projektin riskit, ja kuinka paljon aikaa hankkeeseen menee. Jos alustavan kartoituksen jälkeen päätetään jatkaa hanketta, niin tämän jälkeen voidaan siirtyä tarkempaan toteutussuunnitelmaan. Projektissa voi olla useampia osapuolia, joten käynnistysvaiheessa on hyvä tarkistaa osapuolten sitoutuminen. Sitoutuminen voi tarkoittaa myös kirjallisia sopimuksia osapuolten välillä. (Anttonen 2003, 53.)

Päämäärän saavuttamiseksi projektissa ensimmäiseksi päätetään, mitä tehdään, kelle ja miksi. Tämän jälkeen päätöstä tarkennetaan, mitä sisällöllisiä vaatimuksia asetetaan ja mitä laadullisia vaatimuksia toteutukselle asetetaan. Päämäärällä on lisäksi kolme perustyyppiä, jotka ovat: kokonaan uusia asia, entisen parantaminen tai korvaaminen sekä olemassa olevaan tehtävä lisäys. (Anttonen 2003, 54.) Näitä perustyyppejä voidaan hyödyntää projektin suunnitteluvaiheessa tarkentamassa projektin lähtökohtia.

Entisen parantaminen tai korvaaminen on näistä vaihtoehtoista helpointa, sillä asiasta on olemassa käytännön kokemusta. Toimintaympäristö on saattanut muuttua, joten jotkin muutokset ovat tulleet sitä kautta ajankohtaisiksi, tai jossain asioissa on huomattu puutteita. Helppouden kääntöpuoli on se, että muutosten myötä lisääntyy myös monimutkaisuus, kun muutokset vaikuttavat entisen ratkaisun useammalle osa-alueelle. Tämä esimerkki on tullut monelle tutuksi esimerkiksi tietokoneohjelmistopäivitysten kautta. Tulisi myös miettiä tarvitaanko kaikkia ehdotettuja muutoksia, sillä lähtökohtaisesti aina kannattaa tavoitella yksinkertaisuutta. (Anttonen, 2003, 55 – 56.) Kokonaan uuden asian toteuttaminen saattaa olla haastavaa, koska projektissa mennään tällöin aivan tuntemattomalle alueelle, josta ei ole välttämättä vielä projektin toteuttajilla kokemusta. Tällöin tarvitaan enemmän taustatyötä.

6.3.1 Menestystekijät ja ansat

Projekteissa saattaa tulla myös epäonnistumisia. Näitä vaaroja on hyvä tiedostaa, jotta suunnitteluvaiheessa ne voidaan ottaa huomioon. Seuraavat ovat yleisimpiä ansoja projektien onnistumiseen (Löow 2002, 39 – 41.):

- Projektin puutteellinen suunnittelu
- Projektiryhmän sisäisen yhteishengen luomiseen ei ole varattu riittävästi aikaa
- Projekti on liian monitahoinen ja sekava, sitä ei ole selkeästi rajattu.
- Projekti etenee ilman ohjausryhmän valvontaa, jolloin projektisuunnitelmaa ei toteuteta johdonmukaisesti
- Projektipäällikkö ei pysty innostamaan ja motivoimaan projektiryhmää
- Projektipäällikkö ei osaa sanoa ”ei”
- Projekti on liian iso hallittavaksi
- Projektiryhmän jäsenet ovat rooleiltaan liian samanlaisia, joten projektissa saat-
taa esiintyä henkilöiden välillä ristiriitoja ja työtehtävien jakaminen on haastavaa.

Projektin ansat voidaan pyrkiä ohittamaan hyvällä projektihallinnalla. Hyvässä projektihallinnassa avainasemassa ovat esimerkiksi vahva projektiorganisaatio, kunnollinen vaatimusmäärittely, mahdollisuus lisäresursseihin projektin paisuessa ja vaikutusmahdollisuus projektiryhmän jäsenten valitaan. (Löow 2002, 39 – 41.)

6.3.2 Ideoiden myynti ja menestyksekkäs projektinjohto

Ihmiset ottavat tietoja vastaan eri tavoin ja oppivat eri mekanismeilla. Projektipäällikön tulee aktivoida projektin jäseniä. Projektien jäsenien tulee myös ostaa idea projektin toteutustavasta, muuten projektien jäsenien sitoutuminen projektiin saattaa jäädä heikoksi, vaikka projekti sujuisikin teknisesti hyvin. Hyvä projektipäällikkö samaistuu kuulijaansa, myös kysymysten esittäminen kuulijoille on hyvä tapa varmistaa, että he ovat ymmärtäneet käsitellyt asiat. Projektipäällikön on myös hyvä luoda yhteys kuulijoiden käytännön työhön ja siihen, mitä vaikutuksia projektilla työhön tulee käytännön tasolla olemaan. (Löow 2002, 79 – 86.)

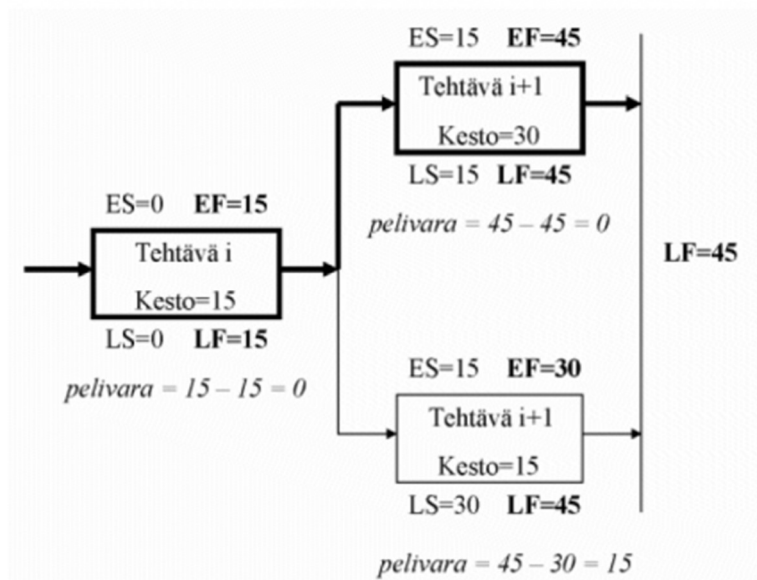
Tärkeä kysymys projekteissa siis on se, miten ihmiset saadaan osallistumaan projektin suunnitteluun ja toteutukseen? Projektipäällikön täytyy saada projektiin osallistuvat ihmiset huomaamaan, miten heidän työpanoksensa vaikuttaa projektin kokonaisuuteen. Tämän takia projektiin osallistuville ihmiselle täytyy selventää, mikä on projektin kokonaistavoite, eikä pelkästään käydä läpi heidän henkilökohtaisia tavoitteitaan. Työntekijöille tulee antaa mahdollisuus osallistua projektin suunnittelemiseen ja toteuttamiseen, koska osallistuminen sitouttaa, ja myös työntekijöille täytyy antaa arvostusta ja kiitosta, kun siihen on aihetta, koska palaute ja rakentava kritiikki kuuluvat projektityöskentelyyn. On hyvä ottaa projektin työntekijät mukaan myös ongelmanratkaisuun ja antaa heille mahdollisuuden vaikuttaa projektissa tehtäviin päätöksiin. (Löow 2002, 111 – 121.)

6.4 Projektin suunnittelu

Projektin suunnitteluvaiheessa otetaan yksityiskohtaisemmin kantaa esimerkiksi projektin aikatauluihin, resursseihin, projektiryhmän kokoonpanoon sekä jokaisen osallistujan tehtäviin (Virtanen 2009, 153). Ristiriitojen välttämiseksi projektin jäsenten olisi hyvä käydä erittäin tarkasti läpi, miten paljon projektiryhmän jäseniltä vaaditaan työaikaa projektin parissa työskentelyyn. Projektisuunnitelma on projektin tärkein vaihe. Jos suunnittelu on tehty huolella, niin voidaan säästyä monelta ongelmalta projektin toteutuksessa. Projektisuunnitelma voidaan jakaa esimerkiksi seuraaviin pääotsikoihin (Löow 2002, 63):

- Tausta, tarkoitus ja tavoitteet
- Rajoitukset
- Toimenpide- ja resurssisuunnitelma
- Aikataulu
- Projektioorganisaatio
- Tiedottaminen

Suurien projektien suunnittelussa voidaan käyttää apuna toimintaverkkomenetelmää. Tämän PERT-kaavion (Project Evaluation Review Technique) avulla voidaan havainnollistaa eri vaiheiden väliset yhteydet sekä hahmottaa projektiin kuluva kokonaisaika. Erään projektin PERT-Kaavio on esitetty kuviossa 4. (Löow 2002, 72.)



Kuvio 4. PERT-Kaavio (Varanki 2010)

6.5 Projektin viestintä

Projekteissa viestitään sisäisesti; työntekijöille sekä organisaatiolle, sekä projektin ulkopuolelle; sidosryhmille sekä asiakkaille. Etätyöskentelymahdollisuuksien yleistyessä projekteissa saattaa nykyään työskennellä ihmisiä, jotka ovat toisilleen täysin tuntemattomia ja he voivat sijaita fyysisesti suurienkin etäisyyksien päässä toisistaan. Jotta projektityöskentely on tehokasta ja projekti saadaan vietyä läpi, niin projektiviestinnän on toimittava. Vastuu projektiviestinnästä kuuluu yleensä projektipäällikölle ja projektiviestinnässä voidaan hyödyntää erilaisia sähköisiä kokousvälineitä. (Rissanen 2002, 135.) Projektien viestintä on nykyään erittäin tärkeä organisaation imagerakentaja. Projektin työntekijät tai organisaation viestintäyksikkö viestivät ulospäin projektien aloittamisesta, prosessista

ja sen tuloksista suuremmalle yleisölle erilaisia viestintäkanavia pitkin organisaation sekä projektin luonteen huomioon ottaen. Sosiaalisen median käytön yleistyessä viestintää usein toteutetaan erilaisia yhteisöllisiä verkkopalveluja hyväksikäyttäen. Etenkin isommissa organisaatioissa viestintään sekä organisaation yhteiskuntasuhteisiin on erikoistunut oma yksikkönsä.

6.6 Projektiorganisaatio

Projektinorganisaatio vaihtelee aina projektin luonteen mukaan, mutta useissa yrityksissä toimintamalli on vakiintunut. Projektiorganisaatioon kuuluu yleensä ohjausryhmä, projektipäällikkö, projektiryhmä sekä erilaisia tukiryhmiä ja työryhmiä. (Löow 2002, 28.) Näiden toimijoiden roolit usein vaihtelevat projektien mukaan ja ne onkin hyvä selkeyttää aina uuden projektin alkaessa ja kirjata projektisuunnitelmaan eri toimijoiden roolit, sekä niiden velvollisuudet projektin toteutuksessa.

6.6.1 Ohjausryhmä

Ohjausryhmä nimitetään yleensä projektin käynnistyessä. Usein olisi hyvä, että tilaaja eli maksaja olisi myös mukana ohjausryhmässä, jolloin tilaaja sitoutetaan paremmin projektin toteuttamiseen. Ohjausryhmä yleensä tekee päätökset projektin resursseista, aikataulusta sekä budjetista. Projektipäällikkö toimii ohjausryhmässä esittelijänä. (Löow 2002, 28 – 29.) Ohjausryhmän rooli saattaa olla joskus ristiriitainen; toisaalta he arvioivat projektin toteuttamista ja toimivat sen ulkopuolisena neuvonantajana, toisaalta he saattavat olla myös projektin toteuttamisessa mukana.

6.6.2 Projektipäällikkö

Projektipäällikön tulee viedä projektia eteenpäin ja kyetä innostamaan projektiin osallistuvia henkilöitä. Yleisimpiä projektipäälliköiden tehtäviä ovat (Löow 2002, 30 – 31):

- Työn johtaminen ja jakaminen
- Työryhmien koolle kutsuminen
- Projektin tavoitteiden saavuttaminen
- Projektisuunnitelman laatiminen yhdessä projektiin osallistuvien kanssa
- Projektista raportointi ohjausryhmälle
- Projektin seuranta ja tarkistustoimenpiteet

Suurissa projekteissa saattaa olla useampi projektipäällikkö ja tarvittava määrä apulaishenkilöitä. Projektin vetäminen vaatii aikaa, joten on tärkeää, että projektipäällikölle varataan tarpeeksi aikaa projektin vetämiseen. (Löow 2002, 30 – 31.)

6.6.3 Projektiryhmä

Projektiryhmä on projektin ydin ja sen tehtävänä on vastata työtehtävistä ja yksityiskohdista päätöksistä. Osaltaan projektiryhmä vaikuttaa siihen, että projekti saavuttaa sille asetetut tavoitteet. Projektiryhmän tärkeimpänä tehtävänä on raportoida projektipäällikölle projektin toteutuksesta ja mahdollisista ongelmista sekä pitää kiinni laaditusta projektiaikataulusta. Projektiryhmä laatii projektin käynnistyessä myös riskianalyysin yhdessä projektipäällikön kanssa. (Löow 2002, 31.)

6.6.4 Työryhmät ja tukiryhmät

Projektin tukiryhmä koostuu ihmisistä, jotka tukevat projektia omalla asiantuntemuksellaan, mutta heillä ei ole yleensä päätösvaltaa projektin päätöksiin. Tukiryhmän jäsenet voivat olla esimerkiksi lakimiehiä, konsultteja, tilintarkastajia, neuvonantajia tai järjestöjen edustajia. Tukiryhmän jäsenet eivät kuulu varsinaiseen projektiryhmään. Projektipäällikkö yleensä päättää tukiryhmän jäsenten nimittämisestä ja tukiryhmä ei yleensä kokoonnu yhteisesti niin kuin projektiryhmä, vaan heidät kutsutaan koolle tarvittaessa (Löow 2002, 32.)

Työryhmät voivat työskennellä projektiryhmän alaisuudessa. Työryhmät voivat hoitaa joidakin projektin tehtäviä tai he voivat olla mukana projektissa vain osan projektissa. Työryhmät raportoivat projektiryhmälle tehtävien etenemisestä. (Löow 2002, 32.)

6.7 Projektin valvonta, lopetus ja arviointi

Projektin valvonnan perusteena on, että projektille budjetoidut aika, raha ja resurssit pysyvät aikaisemmin määritellyissä projektin tavoitteissa. Projektin operatiivinen valvonta muodostuu projektin johtoryhmätyöstä sekä toistuvuusraportoinnista, esimerkiksi projektin ohjausryhmälle. Raportointeja voi olla myös eri tasoilla ja projektin eri vaiheissa, ja niiden tarkoituksena on selkeyttää projektin etenemistä sekä estää projektissa tapahtuvia virheitä. Suurissa projekteissa on hyvä olla myös välikatsaus projektin puolesta välissä, jotta voidaan varmistaa, että projektissa edetään oikeaan suuntaan. (Anttonen 2003, 201 – 202.)

Projektin lopettaminen saattaa olla haastavaa; projektin valmiusaste lähestyy sataa prosenttia, mutta ei välttämättä saavuta sitä koskaan. Ennen projektin valmistumista saattaa olla syytä arvioida projektin osakokonaisuuksien tärkeyttä sekä sitä, tehtiinkö projektin rajaus oikein ja onko kaikki projektille asetetut tärkeät tavoitteet saavutettu 80 – 20 - ajattelumallin tavoin. Saavuttamattomista tavoitteista voidaan tehdä omia jatkoprojekteja omine tavoitteineen. (Anttonen 2003, 208.)

Projektin lopputulos tulisi dokumentoida hyvin, ja tieto projektin loppumisesta tulisi tiedottaa kaikille projektin sidosryhmille. Projektin lopputulos on työkalu tuleville projekteille sekä muille työntekijöille. Projekti loppuu usein projektiryhmän loppukokoukseen, jossa luodaan katsaus menneisyyteen ja verrataan saatuja lopputuloksia suhteessa projektin tavoitteisiin. Palautteen kerääminen projektin kaikilta projektiryhmän jäseniltä on tärkeää, jotta jokainen pääsee purkamaan tuntojaan ja jakamaan kokemuksiaan projektin toteuttamisesta, ja jotta projektissa tehdyistä virheistä voidaan ottaa oppia seuraavan projektin yhteydessä. Projektiin osallistuneiden on helpompaa kertoa palautetta projektin toteuttamisesta, kun siihen on varattu erikseen aikaa. Projektin lopussa myös asiakkaalle täytyy varata aikaa antaa palautetta projektista, jotta yhteistyö tulevaisuudessa sujuisi entistä paremmin (Anttonen 2003, 241 – 243; Löw 2002, 105 – 107.)

7 Hankintojen johtaminen

7.1 Hankintatietojen kartoitus

Hankintojen kokonaisuus muodostuu eri organisaatioilla hyvin erilaisista tarpeista erilaisissa tavara- ja palveluryhmissä. Hankintojen luonne vaihtelee myös yksinkertaisista raaka-aine hankinnoista monimutkaisiin palveluhankintoihin, jotka vaikuttavat organisaation eri yksiköjen omaan toimintaan. Eri hankintoja myös hankitaan hyvin erilasilta markkinoilta, joissa toimii hyvin erilainen toimittajajoukko. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 104.)

Hankintojen kartoituksessa on tärkeää saada kokonaiskuva nykytilanteesta, hankinnan sisällöstä, tarpeesta ja toimittajista. Jokaisesta osa-alueesta tulee kerätä tietoa erikseen. Esimerkiksi Spend-analyysi on hyvä työkalu hankintojen kehittämiseksi. Tärkeintä on hahmottaa erilaisten hankintojen tärkeys jokaiselle hankkivan organisaation yksikölle. Onnistunut kartoitus voi toimia hyvänä työkaluna hankinnan kehittämiseksi, kun uusia tarpeita tai oivalluksia otetaan huomioon. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 104 – 105.)

7.2 Kokonaiskustannusajattelu

Kokonaiskustannusajattelu perustuu ajatukseen siitä, että lopputuotteen tai palvelun kustannus on kaikkien yksittäisten toimintojen kustannuksien summa jollain aikavälillä. Toisin sanoen TCO (Total Cost of Ownership) tarkoittaa niitä kustannuksia, mitä tietyistä hyödykkeistä aiheutuu sen koko elinkaaren aikana. Kokonaiskustannukset voidaan jakaa karkeasti kolmeen osioon (Elram 1993, Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 153 mukaan):

- Ennen hankintaa syntyvät kustannukset
- Hankintaan liittyvät kustannukset
- Hankinnan jälkeiset kustannukset

7.2.1 Kokonaiskustannuslaskelma tai pisteytykseen perustuva vertailu

Kokonaiskustannuslaskelma edellyttää tarkkaa tietoa yksittäisestä toiminteesta. Tarkkaan laskelmaan saa helposti kulutettua paljon aikaa. Yksityiskohtainen paneutuminen jokaiseen toiminteen kustannuksiin auttaa myös tekijäänsä ymmärtämään syvällisemmin kokonaisuutta oppimisen kautta. Hyvää laskelmaa voidaan hyödyntää pohjana muiden toiminteiden laskemiselle sekä kokonaiskustannuslaskelmalle. Taulukossa 5 on esitelty

yksinkertainen esimerkki kokonaiskustannuslaskelmasta. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 159.)

Vuosikustannukset tai kilometri-kustannukset	Volkswagen Golf Comfortline 1,2 TSI 81 kW (110 hv) DSG-automaatti	Volkswagen Golf Comfortline 1,6 TDI 81 kW (110 hv) DSG-automaatti	Volkswagen Golf Comfortline 1,4 TSI MultiFuel 92 kW (125 hv)	Volkswagen Golf Comfortline 1,4 TGI 81 kW (110 hv) BLUEMOTION DSG-autom.	Volkswagen Golf GTE Plug-In Hybrid 150 kW (204 hv) DSG-automaatti	Volkswagen Golf e-Golf 85 kW (115 hv) automaatti
Autotyyppi	bensiini	diesel	flexfuel	kaasuauto	lataushybridi (bensiini)	täyssähkö-auto
Hankintahinta ilman lisävarusteita (€)	24 651	26 272	26 483	27 494	41 643	41 196
Vuotuinen arvon alenema	14 %	14 %	14 %	14 %	14 %	14 %
Ajoneuvovero (€/vuosi)	95	468	98	295	91	153
Liikennevakuutus (€/vuosi)	315	315	315	315	315	315
Kaskovakuutus (€/vuosi)	550	550	550	550	550	550
Hallinto (€/vuosi)	30	33	30	30	30	20
Muut kiinteät, säilytys (€/vuosi)	240	240	240	240	240	240
Polttoaine (€/vuosi)	1 152	795	1 127	898	701	274
Renkaat (snt/km)	1,7	1,7	1,7	1,7	1,7	1,7
Ylläpito (snt/km)	2,9	2,8	3,0	3,4	3,4	2,1
Energiankulutus (per 100 km)	4,9 (l)	3,9 (l)	7,0 (l)	3,5 (kg)	4,7/12,7 ²⁾ (l / kWh)	12,7 ³⁾ (kWh)
Polttoaineen hinta (5.4.2016)	1,31 €	1,14 €	0,89 €	1,45 € ¹⁾	1,31 € / 0,12 €	0,12 €

1) laskelmassa oletettu ajettavan 100 % biokaasulla

2) verkkosähköllä oletetaan ajettavan 50 % kilometreistä

3) lukema peräisin maahantuojaan verkkopalvelusta

Taulukko 6. Esimerkki kokonaiskustannuslaskelmasta (Motiva, 2017)

7.2.2 Toimittajien kustannusten mallintaminen

Modernissa kokonaiskustannustarkastelussa tulisi ottaa huomioon toimittajan kustannusrakenne. Kyky hahmottaa toimittajien kustannusrakenne on tärkeä taito hankintatöille, ja analysoimalla toimittajia voidaan kartoittaa mahdollisia toimittajakandidaatteja sekä ymmärtää paremmin eri tekijöiden keskinäisiä suhteita. Yleisesti palvelun kustannusten mallintamista pidetään hankalampana kuin tavaroiden kustannusten mallintamista, vaikka periaatteessa kyseessä on täysin samanlainen toimenpide. Palvelujen mallintamisessa palvelu vain pitää pilkkoa tarpeeksi pieniin osiin, jotta voidaan arvioida jokaisen osan kustannuksia. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 162 - 165.)

7.3 Hankintojen mittaaminen

Yleensä hankintaorganisaatiot mittaavat toimittajien suorituskyykyä ja epäonnistumisia, kuten toimitusvarmuutta, reklamaatioita ja puutteita. Tärkeintä olisi, että hankintoja mittaavat mittarit asetettaisiin vastaamaan hankintaorganisaation tavoitteita sekä strategiaa. Mittaria tulisi myös käyttää kehittämisvälineenä sekä mittarin tulisi olla tarpeeksi yksinkertainen ja ymmärrettävä. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 360.)

Ilorannan ja Pajunen-Muhosen (2012, 361) mukaan mittariston kehittämisprosessi voi olla esimerkiksi seuraavan lainen:

- Linjaa hankinnan ja yksikköjen tavoitteet organisaation tavoitteiden mukaiseksi.
- Aseta tavoitteita ja tulevaisuudenkuvaa vastaavat suoritustavoitteet organisaatiolle, yksikölle sekä yksilöille.
- Tunnista, mitkä mittarit sekä tiedon lähteet kuvaavat parhaiten asetettuja tavoitteita.
- Kehitä raportointijärjestelmä mittareista ja indikaattoreista.
- Toteuta mittaus.
- Anna palautetta.
- Kerää tietoa ja kokemuksia mittauksesta ja arvioi, miten mittaus onnistui mittauksen tavoitteisiin nähden.
- Kehitä mittausjärjestelmää uudestaan.

7.4 Kumppanuus sekä avoimet kirjat

Hankintatoiminnassa on kyse yhteistyöstä eri toimijoiden ja sidosryhmien välillä. Tiiviillä kumppanuudella yhteistyökumppaneiden välillä on hyötyjä sekä riskejä. Riitely osapuolien välillä vie aikaa ja rahaa, joten syvä yhteistyö voi parhaillaan olla strateginen valinta. Kantavana ajatuksena voidaan pitää sitä, että kertaalleen tehdyn työn tekeminen uudelleen aiheuttaa vain kustannuksia. Moderni organisaatioajattelu pyrkii näkemään yli organisaation rajojen, joka tarkoittaa sitä, että esimerkiksi tietoa vaihdetaan säännöllisesti. Moneen pitkäaikaiseen yhteistyöhön kuuluu yhä useammin esimerkiksi avointa kirjanpitoa tai raportointia. Riskinä toimintamallissa on kuitenkin se, että toimittaja pystyy kätkeämään raporttien ja lukujen taakse isoja asioita, joilla saattaisi olla vaikutusta yhteistyöhön. Cost plus -hinnoittelussa toimittajan sallitaan veloittaa tietty kate toteutuneiden

kustannusten lisäksi, tällöin riskinä on se, että toimittajan ei tarvitse tehostaa omaa toimintaansa, koska huonommalla toiminnalla saadaan parempaa katetta. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 280 - 287.)

8 Kehittämishankkeen toteuttaminen

Tässä opinnäytetyössä esitellään yhden yhteishankinnan läpivieminen askelittain. Yhteishankinnassa on tarkoitus soveltaa tässä opinnäytetyössä esiteltyjä uusia teorioita sekä kokeilla teorioista poimittuja yksittäisiä toimenpiteitä. Toimenpiteiden tarkoituksena on parantaa sopimuksen asiakastytyvääisyyttä, sekä sitouttaa projektiin osallistuneita henkilöitä osallistumaan aktiivisesti kilpailutuksen läpiviemiseen ja sopimushallinnan kehittämiseen.

Toimintatutkimuksen lopputuloksena mitataan kyseisen sopimuksen asiakkaiden asiakastytyvääisyyttä sekä haastatellaan projektiin osallistuneita henkilöitä. Tarkoituksena on löytää uusia toimintatapoja kilpailutusprosessiin sekä sopimushallintaan. Vertailevan tiedon tuottamiseksi haastatellaan myös yrityksen muita hankintoja tekeviä ihmisiä, jotka toimivat muissa yhteishankintaprojekteissa, ja tiedustellaan heidän käyttämiään toimintatapoja sekä yksittäisiä toimenpiteitä, joilla he pyrkivät saavuttamaan samoja tavoitteita.

Tässä kehittämishankkeessa opinnäytetyön tekijä toimii projektipäällikkönä KL-Kuntahankinnat Oy:n toteuttamassa elintarvikkeiden puitesopimuksen kilpailutuksessa. Opinnäytetyön tekijä on työskennellyt KL-Kuntahankinnat Oy:llä hankinta-asiantuntijana vuodesta 2015 ja toiminut projektipäällikkönä yhdeksässä samankaltaisessa kilpailutushankkeessa.

8.1 Projektiryhmän muodostus

Tässä opinnäytetyössä tapaustutkimuksen kohde on elintarvikkeiden puitesopimus, joka valmisteltiin KL-Kuntahankinnat Oy:llä aikavälillä tammikuu 2015 - tammikuu 2016. Elintarvikkeiden puitesopimus on jo kerran aikaisemmin kilpailutettu KL-Kuntahankinnat Oy:n toimesta, joten sen asiakkailta sekä hankintayksiköllämme on jo kokemusta edellisestä sopimuskaudesta. Sopimuksen edellinen toimintakausi toteutui vuosina 2012 - 2016 ja sen asiakkaina oli noin 100 organisaatiota. Kuntahankintojen sopimukseen liittyminen perustuu vapaaehtoisuuteen, joten asiakkaat voivat valita mitä puitesopimuksia he haluavat hyödyntää toiminnassaan. Kaikille asiakkaille annetaan mahdollisuus osallistua sopimuksen valmisteluun. Edellisellä sopimuskaudella sopimuksen hallinnassa toimi aktiivinen asiakasryhmä, joka muodostui pääsääntöisesti asiakkaiden ruokapalvelupäälliköistä. Nämä ruokapalvelupäälliköt työskentelivät pääosin kuntien ruokapalveluissa ja heitä oli asiakasryhmässä yhteensä kuusi henkilöä.

KL-Kuntahankinnat Oy:n valmistelemaa elintarvikkeiden puitesopimusta voivat hyödyntää tarpeiltaan hyvin erilaiset asiakkaat. Esimerkkinä voidaan mainita suuria määriä hankkivat isot kaupunkien keskitetyt suurtalouskeittiöt. Toisaalta puitesopimuksen tulee palvella myös esimerkiksi seurakuntien välipalahankintoja ja lasten iltapäiväkerhoja, joissa määrät ja myyntierät ovat huomattavasti pienempiä.

Kaikille edellisen sopimuskauden asiakkaille lähetettiin sähköinen Webropol-kysely. Kyselyssä tiedusteltiin asiakkaiden halukkuutta osallistua yhteishankinnan valmisteluun sekä projektiryhmän toimintaan sopimuskaudella. Asiakasorganisaatiosta löytyi yhdeksän vapaaehtoista henkilöä osallistumaan projektiryhmän toimintaan. Kaikki vapaaehtoiset otettiin mukaan projektiryhmään suunnittelemaan kilpailutettavaa sopimusta. Suurin osa projektiryhmän jäsenistä oli myös mukana valmistelemassa ensimmäisen sopimuskauden kilpailutusta.

Tässä elintarvikkeiden puitesopimuksen kilpailutuksessa projektiryhmään osallistui edustajia kahdesta koulutuskuntayhtymästä sekä seitsemästä kunnasta. Positiivista oli huomata, että projektiryhmään osallistui tällä kertaa erikokoisia kuntia, joiden ruoka-huolto on järjestetty hyvin eri tavalla.

8.2 Työryhmät ja tukiryhmät

Projektin tärkeimmän työryhmän muodostivat asiakkaiden ravintosuunnittelijat, jotka määrittivät tuoteryhmien vaadittavat ravintovaatimukset esimerkiksi rasvapitoisuuksien ja kuitumäärien osalta.

Tukiryhmiä oli useita, joista voisi mainita kolme tärkeintä. Ensimmäisessä KL-Kuntahankinnat Oy:n hankintalakimies tarkisti tarjouspyynnön vaatimukset hankintalain osalta. Toinen tärkeä tukiryhmä oli palkattu asiantuntija, joka tarkasti tarjottujen tuotteiden ravintosisällöt ja teki myös muita projektiryhmän antamia toimeksiantoja. Kolmas tukiryhmä oli erään asiakkaan tietohallintopäällikkö, joka teki tarjouspyyntöön tilausjärjestelmiin liittyviä vaatimuksia.

8.3 Projektisuunnitelma

Kilpailutuksen suunnittelu aloitettiin tekemällä hankinnalle projektisuunnitelma. Aikataulullisesti koko projektin läpiviemiseen varattiin aikaa noin yksi vuosi. Tarkoituksena oli,

että uusi puitesopimus olisi käytettävissä muutamaa kuukautta ennen kuin edellinen puitesopimus loppuu. Näin asiakkailta olisi aikaa päivittää ruuan valmistukseen käytetty reseptiikka puitesopimuksen mukaisilla uusilla sopimustuotteilla. Tarkempi projektisuunnitelma on esitelty liitteessä 3 "Projektisuunnitelma". Projektisuunnitelma on muodostettu PERT-kaavion periaatteita noudattaen. Hankintalaista tulevat vaatimukset asettivat tiettyjä raameja projektisuunnitelmalle, kuten vähimmäisajat tarjouksien jättämiselle sekä hankinnasta ilmoittamiselle. Projektisuunnitelmaa pyrittiin myös päivittämään aina kun hankinnan valmistelussa havaittiin uusia tarpeita.

8.4 Markkinakartoitus sekä tekninen vuoropuhelu

Elintarvikkeiden uuden puitesopimuksen sopimuskauden valmistelu alkoi markkinoiden selvittämisellä. Julkisissa hankinnoissa tätä vaihetta kutsutaan tekniseksi vuoropuheluksi. Vuoropuhelu tarjoajien kanssa auttoi hahmottamaan hankittavan kokonaisuuden sekä markkinoilla vallitsevan kilpailutilanteen. Tutustuimme myös omatoimisesti markkinoiden tarjontaan ja selvitimme mitkä tekijät erottavat markkinoilla toimivat potentiaaliset tarjoajat toisistaan. Huomasimme, että tarjoajien erot voivat olla paperilla melko kosmeettisia, mutta kun ne tuodaan käytäntöön niin pienellä erolla saattaa olla iso vaikutus asiakkaiden prosesseihin sekä kustannuksiin.

Markkinakartoituksen seuraavassa vaiheessa toteutettiin ABC-analyysi edellisen sopimuskauden asiakkaiden ostoista. Lähdin projektipäällikkönä, sillä oletuksella, että edellisen sopimuskauden asiakkaat liittyisivät myös uudelle sopimuskaudelle ja tämän ABC-analyysin pohjalta lähdettiin suunnittelemaan ensimmäistä tarjouspyynnön tuotekoria. Kaiken kaikkiaan asiakkaat olivat ostaneet edellisellä sopimuskaudella 10 832 erilaista nimikettä. Huomasin nopeasti, että aikataulullisesti ei olisi mahdollista määritellä kaikkia nimikkeitä kirjallisesti julkisen hankintalain mukaisesti, niinpä toteutin hieman syvällisempää analyysiä ABC-analyysistä ja huomasin, että Anttosen 80/20 teorian mukaan 1 300 nimikettä muodosti 80 % kaikkien asiakkaiden kustannuksista. Tämä nimikemäärä oli mahdollista työstää tarjouspyyntöön projektin aikataulun mukaisesti. Toinen iso urakka oli asiakkaiden toimitusverkon mallintaminen tarjouspyyntöön, sillä asiakkaita oli Lapin pienistä kunnista aina Suomen eteläisiin isoihin kaupunkeihin.

Tarjoajien tapaaminen julkisen hankintamenettelyn aikana on pääsääntöisesti kielletty, joten mahdolliset tapaamiset oli hyvä järjestää ennen hankintamenettelyn aloitusta huomioiden samalla hankintalaista tulevat periaatteet: avoimuus, tasapuolisuus ja tarjoajien

syrjimätön kohtelu. Hankinnasta julkaistiin ennakkoilmoitus HILMA-kanavalla, jossa pyydettiin kaikkia kiinnostuneita potentiaalisia tarjoajia ja sidosryhmiä osallistumaan hankinnan tekniseen vuoropuheluun. Tapasimme paljon potentiaalisia tarjoajia ja tuotteiden valmistajia, jolloin pystyimme hankkimaan paljon yksityiskohtaista tietoa tuote-alueiden nykyisestä kilpailutilanteesta sekä tarjoajien käyttämistä jakeluverkoista. Tapaamiset tuottivat paljon arvokasta lisätietoa, joiden avulla ymmärsimme paremmin potentiaalisten tarjoajien kustannusrakenteita. Tapaamisten avulla päästiin lähemmäksi tavoitetta, jossa julkisen hankinnan tarjouspyyntö oli eräänlainen mallinnus hankittavan kohteen kokonaiskustannuksista.

8.5 Hankittavan kohteen kokonaiskustannukset

Projektiryhmä pyrki mallintamaan hankittavan kohteen kokonaiskustannukset mahdollisimman tarkasti tarjouspyyntöön. Projektiryhmän mallinnuksen mukaan hankinnan kohteen kokonaiskustannukset muodostuivat ylätasolla seuraavista osioista:

- Tuotteiden ostoista syntyvät kustannukset
- Tuotteiden laadusta syntyvät kustannukset
- Tuotteiden jakelusta syntyvät kustannukset
- Toimittajan vaihtamisesta syntyvät kustannukset
- Tilausjärjestelmien integroinnista aiheutuvat kustannukset
- Logistiikan lisäpalveluista aiheutuvat kustannukset
- Maitotukipalvelusta aiheutuvat kustannukset
- Palvelutasosta aiheutuneet kustannukset
- Raportoinnista aiheutuneet kustannukset

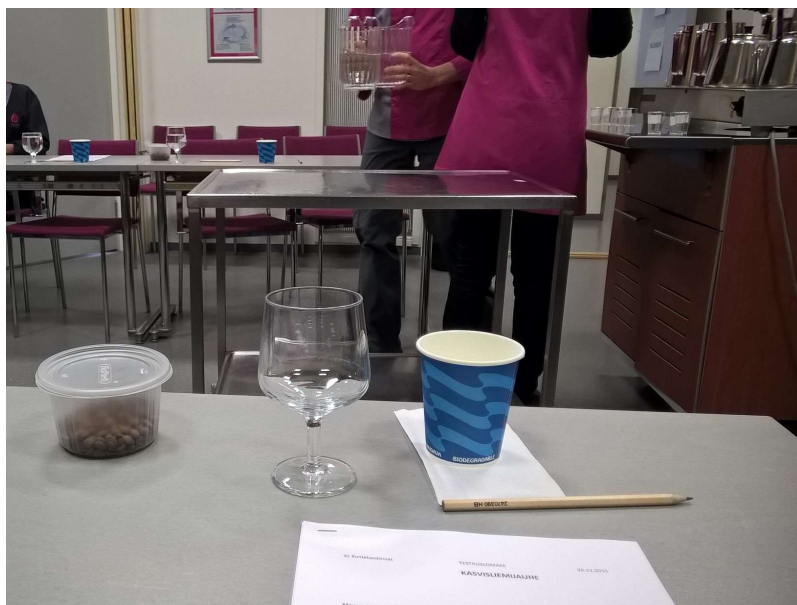
8.6 Tarjouspyynnön laadinta

Hankinnan suunnittelussa jouduttiin huomiomaan, miten asiakkaat voivat puitejärjestelyn sisällä ottaa huomioon aluepoliittisia linjauksiaan, sekä toisaalta hyötyä puitejärjestelyn tuomasta keskitetystä volyymistä. Tarjouspyyntö päädyttiin rakentamaan niin, että asiakkaat saivat itse ilmoittaa, mihin puitejärjestelyn osiin he liittyvät, jolloin he saattoivat kilpailuttaa itse jotkin tuote-alueet.

Projektin suunnittelussa korostui projektijohtamisesta poimittu teoria jatkuvasta parantamisesta. Hankinnan suunnittelussa kartoitettiin kaikki ne osa-alueet, joita hankinnassa

haluttiin parantaa kilpailutettavalle sopimuskaudelle. Suunnittelussa käytettiin historiatietoja edellisestä kilpailutuksesta sekä sopimuskaudelta. Tarkasteltavana olivat asiakkaiden asiakastytyytyväisyyskyselyt ja muut annetut palautteet, analyysit ostetuista tuotteista sekä jakelun toteutuneista kustannuksista. Lisäksi hankinnassa huomioitiin käyttäjälähtöisesti tulevaisuuden vaatimuksia esimerkiksi tuotetietojenhallinnan sekä asiakaspalveluratkaisun osalta.

Tarjouspyynnön ylivoimaisesti isoin urakka oli 1 300 tuotteen määrittely. Jokaisen tuotteen kohdalla tehtiin tuotekohtainen kilpailija-analyysi, jotta asetetut vaatimukset mahdollistaisivat kilpailun, mutta täyttäsivät samalla ravintosuunnittelijoiden asettamat ravintoarvot. Tarjouspyynnössä päädyttiin asettamaan erittäin tiukat vaatimukset, jonka jälkeen tuotteiden vertailu voitiin tehdä pelkästään hinnalla. Muutaman tuoteryhmän kohdalla ei ollut mahdollista suorittaa vertailua pelkästään kirjallisilla vaatimuksilla, joten näissä tuoteryhmissä päädyttiin myös suorittamaan aistinvarainen vertailu. Aistinvaraisia vertailuja tehtiin esimerkiksi kypsissä lihoissa, liemitiivisteissä sekä kahveissa. Kuviossa 5 on alkamassa kasvisliemien maistelutestaus asiakkaan tuotantotiloissa.



Kuva 1. Aistinvaraiset vertailut tarjouskilpailussa

Toinen suurta työmäärää vaativa tehtävä kilpailutuksessa oli jakeluverkon kustannusten mallintaminen tarjouspyyntöön sekä sen saattaminen vertailukelpoiseksi. Samalla tarjouspyyntöön rakennettiin mekanismi jakelukustannuksien todentamiseen sopimuskaudella. Jakelun toimitusvarmuudelle asetettiin tavoitteet ja sanktiot. Tarjouspyynnössä kuvattiin myös yksityiskohtaisesti, miten hankintayksikölle toimitusvarmuus tulee raportoida

kaikkien asiakkaiden osalta. Mittausmenetelmänä käytettiin rivikohtaista mittausta, jossa toimitusvarmuusprosentin muodosti sovittuun ajankohtaan mennessä toimitetut tilausrivit/tilatut rivit.

Projektiryhmä työsti palvelukuvausta sekä sopimusehtoja koko kilpailutuksen valmistelun ajanjakson, sillä niissä otettiin kantaa hankinnan kohteen jokaiselle osa-alueelle. Palvelukuvauksessa pyrittiin kuvaamaan haluttu palvelu mahdollisimman tarkasti sekä kertomaan käytettävät mittausmenetelmät.

Julkisissa hankinnoissa sopimuskaudella hankintayksikön neuvotteluvara on rajoitetumpaa, koska sopimuksiin ei voida tehdä merkittäviä muutoksia hankintalainsäädännön takia. Elintarvikkeissa asiakkaat tilaavat sopimuskaudella paljon erilaisia nimikkeitä ja valikoimassa olevilla tuotteilla on jonkin verran vaihtuvuutta esimerkiksi saatavuuden, satokausien ja markkinatilanteiden mukaan. Näiden seikkojen vuoksi palvelukuvausta suunnitellussa projektiryhmä halusi rakentaa sopimusehtoihin mahdollisimman aukottoman hinnantarkistusmekanismin tuotteiden hintoihin. Tarjouspyyntöön rakennettiin tiettyjä avoimen kirjanpidon velvollisuuksia parantamaan läpinäkyvyyttä ja näin hinnantarkistukset olivat myös auditoitavissa helposti hankintayksikön toimesta.

Hankinnan suunnittelussa projektiryhmä määritteli myös vastuullisuusasioita. Vaatimuksissa huomioitiin esimerkiksi ILO-yleissopimukset, joissa tarjoaja vakuuttaa sitoutuneensa työelämän peruseriaatteisiin ja -oikeuksiin sekä myötävaikuttaa pakkotyön ja lapsityövoiman kieltämiseen ja poistamiseen. (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2015.)

Tarjouspyynnön vastuullisuuskriteerien määrittelyssä projektiryhmä halusi varmistaa, että tarjoajilla oli vastuullisesti tuotettuja elintarvikkeita ja tarjoajan toiminta täytti projektiryhmän asettamat vastuullisuusvaatimukset. Tarjouspyynnön vaatimuksena oli esimerkiksi, että tarjoajalla on tuotevalikoimassaan saatavilla eettisen kalastuksen periaatteiden huomioivia tuotteita. Toiminnan vastuullisuudessa huomioitiin esimerkiksi kuljetuskaluston aiheuttamat päästöt ympäristöön, kun tarjouspyynnössä oli asetettu tarjoajan kuljetuskalustolle päästöarvojen ylärajat.

8.7 Sopimuskauden aloitus

Puitesopimus lanseerattiin videovälitteisesti 7.1.2016. Puitesopimus esiteltiin kaikille yhteishankinnasta kiinnostuneille organisaatiolle kohta kohdalta. Esittelyn tarkoituksena oli

avata puitesopimuksen sisältöä sekä hankinnan suunnittelussa tehtyjä päätöksiä sopimusehtojen taustalla. Toimenpiteellä oli tarkoitus varmistaa, että asiakkaiden sopimuksen aloitus helpottuisi, sekä asiakkaat voisivat hyvissä ajoin tehdä muutoksia omaan toimintaansa esimerkiksi reseptiikan osalta.

Puitesopimuskausi alkoi 1.2.2016, joten asiakkaille jäi aikaa noin kuukausi tehdä tarvittavat muutokset. Projektiryhmä pysyi koko projektin sovitussa aikataulussa. Loppujen lopuksi ajatut ABC-analyysit osoittavat, että asiakkaat saivat sopimustuotteet suurimmaksi osaksi vaihdettua vasta maalliskuun 2016 aikana.

8.8 Sopimuskausi

Projektiryhmä ei lopettanut toimintaansa sopimuksen suunnitteluun, vaan sama projektiryhmä osallistuu myös puitesopimuksen sopimushallintaan koko sopimuksen elinkaaren ajan, eli aina 01.03.2020 saakka. Projektiryhmä osallistuu yhdessä yhteishankintayksikön kanssa puitesopimuksen sopimushallintapalaveriinhin, joissa käsitellään esimerkiksi seuraavia asioita:

- Sopimuksen vaatimusten toteutuminen
- Asetetaan laatutavoitteet tuotteille
- Tarkistetaan tuotteiden soveltuvuutta ja laatua
- Seurataan puitesopimuksen toimivuutta ja tekee kehittämis ehdotuksia
- Hyväksytään tuotemuutokset
- Huolehditaan hinnanmuutosneuvotteluista
- Käsitellään reklamaatioita

Puitesopimusta esiteltiin uusille asiakkaille myös videovälitteisesti kuten sopimuksen aloituksessakin. Tämä uusi toimintatapa täydensi puitesopimuksen kirjallista esittelyä, sillä sopimuksen kirjallinen esittely oli edelleen ladattavissa yhteishankintayksikön kotisivuilta.

8.9 Uudet kokeelliset toimenpiteet prosessissa

Hankinnan suunnittelussa käytettiin paljon tavanomaista enemmän asiakkaiden resursseja. Tukiryhmien suuri määrä auttoi siinä, että näin suuren hankinnan valmistelussa vastuuta oli mahdollista delegoida osin myös asiakkaille. Tukiryhmät toivat tarkkaa yksityiskohtaista tietoa projektiryhmälle esimerkiksi tuotteissa vaadituista ravintoarvoista tai

tietojärjestelmän vaatimista sanomapäätteiden tiedostomuodoista. Hankintayksikön arvion mukaan delegointi vaikutti siihen, että hankinnan valmisteluun voitiin käyttää huomattavasti enemmän yhteenlaskettuja henkilötyöpäiviä. Projektin lopputuotos oli siis monen alan asiantuntijan yhteinen tuotos, jota koordinoi yhteishankintayksikkö.

Hankintaprosessissamme on aina mallinnettu hankittavan kohteen kokonaiskustannuksia. Kuitenkin tämän toimintatutkimuksen hankinnan kokonaiskustannuksien mallinnuksessa menttiin vielä askel pidemmälle. Koska mallinnuksen suunnitteluun osallistui useita asiakkaan tukiryhmiä, hankittavan kohteen TCO-mallinnus otti useita asiakkaan eri sidosryhmiä huomioon. Mallinnuksessa huomioitiin esimerkiksi toimittajan vaihtamisesta aiheutuneet kustannukset, joka ei ole aina itsestäänselvyys julkisella sektorilla, jossa kaikkia tarjoajia tulisi kohdella mahdollisimman tasapuolisesti.

Hankintayksikkö teki kattavan selvityksen hankinnan suunnitelluista toimenpiteistä, joilla saavutetaan asetetut tavoitteet jatkuvan kehityksen osalta. Suunnitteluvaiheessa projektiryhmä mietti hyvin tarkasti, mitkä kehityskohteet otettiin kilpailutuksen tavoitteeksi. Kehityskohteet kirjattiin jo projektisuunnitelmaan suunnitteluvaiheessa, jolloin koko projektiryhmälle oli selvää, mitä osa-alueita kilpailutuksessa haluttiin parantaa. Kehityskohteiden saavuttamiseksi projektiryhmä joutui myös kehittämään uusia toimintamalleja kilpailutukseen. Esimerkkinä näistä toimintamalleista voidaan mainita tuotteiden käyttötestit laadun määrittämiseksi.

Projektiryhmän mielestä näin laajaa sopimuskokonaisuutta ei voitu esittää asiakkaille pelkästään hankintayksikön kotisivuilta löytyvällä kirjallisella sopimusesittelyllä, vaan sen rinnalla päätettiin käyttää videovälitteistä esitystä vuorovaikutuksen mahdollistamiseksi. Hankintayksikön tavoitteena oli helpottaa asiakkaille sopimuksen käyttöönottoa esittelemällä sopimus videolanseerauksessa. Samalla annettiin kaikille asiakkaille mahdollisuus tutustua sopimukseen opastettuna sekä esittää kysymyksiä projektiryhmälle. Projekti lopetettiin yhteiseen palautepalaveriin, jossa kiitettiin osallistujia sekä pyydettiin kommentteja projektista.

9 Kehittämishankkeen tulokset

Yhteishankinnan suunnitteluun sekä kilpailutuksen läpiviemiseen meni aikaa noin yksi vuosi, jonka lisäksi toinen vuosi kului uuden sopimuksen ensimmäiseen seurantaan. Yhteishankinnan läpiviemiseen osallistui useita henkilöitä eri organisaatiosta. Oman kokemukseni mukaan projektiryhmän sitoutuminen projektiin oli hyvä koko projektin ajan.

9.1 Sähköinen kysely

Kysely suoritettiin Webropol-työkalun avulla. Sähköisen kyselyn kysymykset sekä vastaukset on esitelty tämän tutkimuksen liitteissä 1 sekä 2. Vastauksista ei tule ilmi vastaajan henkilöllisyyttä eikä kyselyssä kysytty arkaluontoisia asioita, tämän vuoksi myös haastattelun vastaukset on näkyvillä liitteessä. Kyselyn kohderyhmänä ryhmänä toimivat toimintatutkimuksen projektiryhmän jäsenet, jotka ovat myös yhteishankintayksikön asiakkaita. Heitä vastasi kyselyyn 4 henkilöä. Toisena kyselyn kohderyhmä ryhmänä oli hankintayksikön yhteishankintoja tekevät asiantuntijat, heitä oli 5 henkilöä

Molemmilta ryhmiltä kysyttiin samoja asioita yhteishankintojen suunnittelusta sekä asiakkaiden tarpeiden huomioimisesta. Lisäksi molemmilta ryhmiltä kysyttiin erilliskysymyksiä. Projektiryhmän jäseniltä tiedusteltiin heidän kokemuksiaan videovälitteisestä sopimuksen lanseerauksesta. Hankintayksikön asiantuntijoilta kysyttiin puolestaan tarkentavia kysymyksiä kilpailutuksen viestinnästä.

Yhteisissä kysymyksissä hankintayksikön ja asiakkaiden vastaukset mukailivat yllättävän paljon toisiaan.

Mikä on asiakkaiden ja hankintayksikön mielestä asiakkaalle paras tapa osallistua yhteishankinnan suunnitteluun?

Asiakkaat:

Asiakkaan näkökulmasta vastaukset vaihtelivat. Ne hajosivat vastaajien kesken, kun osa vastaajista halusi kommentoida pelkästään kirjallista materiaalia, osa halusi antaa suuremman työpanoksen osallistumalla asiakasryhmän toimintaan ja miettimällä yh-

dessä määrittelyjä. Ehdotettiin muun muassa, että työskentelytapa voi olla videovälitteisesti tai paikan päällä, mutta kokous tulisi olla poikkeuksetta hyvin valmisteltu. Materiaali tulisi myös toimittaa etukäteen luettavaksi asiakkaille, jonka jälkeen varsinaiset päätökset asiakasryhmässä voidaan tehdä nopeasti hankinta-asiantuntijan esittelyllä kohta kohdalta.

Hankintayksikkö:

Kilpailuttajan näkökulmasta vastaukset myös vaihtelivat, osa suosi yhteistyön keinona prosessissa enemmän kirjallista kommentointia, osa asiakasryhmän kanssa toimimista paikan päällä tai videovälitteisesti. Kuitenkin suurin osa oli sitä mieltä, että asiakasryhmän tulee olla tiivis. Projektiryhmä kommentoi poikkeuksetta tarjouspyyntöä useammin kuin muut asiakkaat. Muille asiakkaille tarjouspyyntö laitettaisiin kommenteille vasta ennen julkaisua.

Mikä olisi yhteishankintayksikölle paras keino kannustaa asiakkaita osallistumaan yhteishankinnan projektiryhmään sekä hankinnan suunnitteluun?

Asiakkaat:

- Kulujen korvaus
- Mahdollisuus vaikuttaa
- Hyvä valmistelu ja suunnittelu hankintayksikön toimesta
- Tehokas viestintä

Hankintayksikkö:

- Kulujen korvaus
- Mahdollisuus vaikuttaa
- Tarpeiden läpikäyminen tarkasti asiakastasolla
- Viestintä (esimerkiksi projektisuunnitelman lähettäminen asiakkaille etukäteen)

Miten mielestäsi hankinnan suunnittelussa voidaan huomioida erilaisten asiakkaiden tarpeet vielä paremmin?

Asiakkaat:

- Aikataulu ja projektisuunnitelma vielä nykyistä tarkemmaksi
- Uudelleen kilpailutettavassa sopimuksessa ei käyttäisi pelkästään historiatietoa (ABC-analyysi) vaan kartoitettaisiin myös uudet toiveet
- Historiatiedon (ABC-analyysi) rinnalle liittää asiakkaiden perustelut tehdyistä valinnoista historiassa, minkä takia johonkin tuotteeseen on päädytty

Hankintayksikkö:

- Puitesopimukseen tulisi sisälle rakentaa vaihtoehtoisia toimintamalleja, asiakkaan mahdollisuus valita paras vaihtoehto juuri hänelle
- Yhteishankintayksikön tulee pyrkiä tunnistamaan paremmin erilaiset asiakasryhmät
- Mahdollisuus kokeilla alueellisia ratkaisuja
- Eri asiakastyypin edustus asiakasryhmässä
- Edellisen sopimuskauden kaikkien 4 vuoden asiakastyytyväisyyskyselyjen lukeminen läpi osana hankintaprosessia

Elintarvikepuitesopimus lanseerattiin videovälitteisesti Lync:llä tammikuussa 2016. Lanseeraukseen saivat osallistua kaikki sopimuksesta kiinnostuneet asiakkaat. Lanseerauksessa esiteltiin sopimus suusanallisesti ja asiakkaat saivat esittää tarkentavia kysymyksiä. Koetko että tästä toimintamallista oli lisäarvoa asiakkaille?

Asiakkaat:

Kaikki projektiryhmän vastaajat pitivät tapahtumaa hyvänä ja tarpeellisena, koska kilpailutus oli erittäin laaja-alainen. Projektiryhmä kuitenkin kommentoi, että kaikkia sopimuksia ei tarvitse esitellä videovälitteisesti, mutta tässä sopimuksessa se oli tarpeellinen.

Miten hoidat projektin tiedotusta ennen tarjouspyynnön julkaisua ja mitä vaiheita tiedotat asiakkaille?

Hankintayksikkö:

Vastauksista on nähtävissä, että hankintayksikön eri kilpailuttajat tiedottavat eri kilpailutuksen vaiheita vaihtelevasti asiakkaille.

Mitä viestintävälineitä käytät tiedottamiseen asiakkaille?

Hankintayksikkö:

Kilpailuttajien vastauksista on nähtävissä, että kaikki kilpailuttajat käyttävät ns. perinteisiä viestintää esitellessään kilpailutuksia, mutta vastaajista kolme viidestä käyttää myös videovälitteistä viestintää.

9.2 Mittaustulokset

Toimintatutkimuksen lopputulosten tueksi tutkimuksessa pyrittiin mittamaan asiakkaiden kokemaa lisäarvoa uusista kokeellisista viestintätoimenpiteistä. Mitattavaksi arvoksi valittiin asiakkaiden kokema asiakastyytyväisyys sopimuksen käyttöönotosta. Tämä valittiin mitattavaksi arvoksi sillä perusteella, että kyseisestä arvoa mitattiin yrityksessä jo ennestään. Historiatieto mahdollisti sen, että saatavilla oli vertailukelpoista tietoa, eikä tutkimuksen seuranta-ajanjaksoa ei tarvinnut pidentää.

Toimintatutkimuksen päättämisen jälkeen tarkasteltiin yrityksen käyttämän asiakastyytyväisyyskyselyn tuloksia vuosien 2015 ja 2016 välillä. Vuoden 2015 asiakastyytyväisyyden tulokset olivat vanhasta elintarvikkeiden puitesopimuksesta, ja 2016 vuoden tulokset olivat toimintatutkimuksen jälkeisestä uudesta puitesopimuksesta. Molempina vuosina oli ollut kaksi mittauspistettä asiakastyytyväisyydelle.

Mittaustuloksien vertailulla haluttiin todentaa ensisijaisesti sitä, kokivatko asiakkaat saavansa parempaa palvelua, kun sopimus esiteltiin videovälitteisesti, jolloin asiakkailla oli mahdollisuus kysyä reaaliaikaisesti lisätietoa sopimuksesta päätöksenteon tueksi. Mittaustulokset olivat seuraavat:

Asiakastyytyväisyyskysely Elintarvikkeet 2015 mittauspiste 1

2. Arvioi seuraavia (1 - Ei Lainkaan tyytyväinen, 5 - Erittäin tyytyväinen)

Vastaajien määrä: 46

	1	2	3	4	5	Yhteensä	Keskiarvo
Miten tyytyväinen olet puitesopimuksen implementointiin/jalkauttamiseen?	0	4	12	26	3	45	3,62

Asiakastyytyväisyyskysely Elintarvikkeet 2015 mittauspiste 2

2. Arvioi seuraavia (1 - Ei Lainkaan tyytyväinen, 5 - Erittäin tyytyväinen)

Vastaajien määrä: 22

	1	2	3	4	5	Yhteensä	Keskiarvo
Miten tyytyväinen olet KL-Kuntahankintojen toimintaan sopimuksen käyttöönottovaiheessa?	0	0	8	8	6	22	3,91

Asiakastyytyväisyyskysely Elintarvikkeet 2016 mittauspiste 1

2. Arvioi seuraavia (1 - Ei Lainkaan tyytyväinen, 5 - Erittäin tyytyväinen)

Vastaajien määrä: 23

	1	2	3	4	5	Yhteensä	Keskiarvo
Miten tyytyväinen olet KL-Kuntahankintojen toimintaan sopimuksen käyttöönottovaiheessa?	0	0	5	11	7	23	4,09

Asiakastyytyväisyyskysely Elintarvikkeet 2016 mittauspiste 2

2. Arvioi seuraavia (1 - Ei Lainkaan tyytyväinen, 5 - Erittäin tyytyväinen)

Vastaajien määrä: 31

	1	2	3	4	5	Yhteensä	Keskiarvo
Miten tyytyväinen olet KL-Kuntahankintojen toimintaan sopimuksen käyttöönottovaiheessa?	0	0	9	12	8	29	3,97

Taulukko 6. Asiakastyytyväisyyskyselyn mittaustulokset

Mittaustulokset myös vahvistivat kyselyn lopputuloksen. Mittaustuloksista on yksiselitteisesti nähtävissä, että uudenlainen sopimusesittely nosti asiakastyytyväisyyttä. Asiakkaat kokivat saavansa parempaa palvelua, kun sopimus käytiin heidän kanssaan kohta kohdalta läpi, ja he saattoivat kysyä tarkentavia kysymyksiä välittömästi.

10 Johtopäätökset ja pohdinta

Opinnäytetyön empiirisen aineiston: toimintatutkimuksen, kyselyn sekä käytetyn teoriaosuuden avulla löysin kilpailutusprosessiimme mahdollisia kehittämiskohteita sekä keinoja asiakkaiden sitouttamiseksi hankintojemme suunnitteluun. KL-Kuntahankinnat Oy:n hankintoja suunnittelevat asiantuntijat tekevät joitain osia kilpailutusprosesseissa omalla tavallaan, jolloin joissain prosessin kohdissa ei ole olemassa sovittua yhtenäisiä malleja. Johtopäätöksien ja pohdinnan tavoitteena on nostaa esille tässä tutkimuksessa havaittuja hyviä käytänteitä sekä palautteita ehdotettavaksi osaksi kilpailutusprosessimallia.

10.1 Pohdinta

Elintarvikkeiden puitesopimuksen kilpailutuksessa omat kokemukseni projektipäällikön asemassa yhteistyöstä asiakasryhmän kanssa puitesopimuksen suunnittelussa ja sopimushallinnassa olivat erittäin positiivisia. Jälkikäteen ajateltuna tiettyjä asioita olisi kuitenkin voinut tehdä toisin. Toimintatutkimuksessa projektiryhmä muodostettiin vapaaehtoisista asiakkaista, eikä sen kokoonpanossa ollut yhtäkään edustajaa esimerkiksi seurakunnista. Valmistelussa pyrittiin ottamaan huomioon myös tämän asiakastyypin vaatimukset, mutta suunnittelu olisi todennäköisesti ollut helpompaa sekä nopeampaa, mikäli asiakasryhmässä olisi myös ollut seurakuntien edustajia.

Projektisuunnitelmassa mietityt ja määritetyt kehityskohteet puitesopimuksen osalta toteutuivat kilpailutuksen suunnittelussa. Kilpailutuksen aikana hankintayksiköltä sekä asiakailta tuli myös muita kehityskohteita, jotka vietiin tarjouspyyntöön. Saavutetut tavoitteet projektille onnistuivat mielestäni hyvin, ja kilpailutukseen varattu aika oli riittävä, vaikkakin käyttöönotolle olisi voinut jättää kuukauden enemmän aikaa.

10.2 Vastaukset tutkimuskysymyksiin

Tutkimuskysymyksien vastaukset olivat ennalta odotetut. Hankintayksikön edustajat sekä asiakkaat kokivat yhteishankinnan osallistumiseen vaikuttavat seikat jokseenkin samankaltaisesti.

Miten hankintayksikön asiakkaita kannustetaan osallistumaan aktiivisesti yhteishankinta projekteihin koko hankintasopimusten elinkaaren?

- Kulujen korvaus

- Mahdollisuus vaikuttaa
- Hyvä valmistelu ja suunnittelu hankintayksikön toimesta
- Tarpeiden läpikäyminen asiakastasolla

Miten yrityksen omaa hankintaprosessia tulisi kehittää, että se tukisi asiakkaiden osallistumista yhteishankinta projekteihin?

- Ennakoiva valmistelu ja tiedotus
- Yksityiskohtainen projektisuunnitelma
- Tehokas viestintä ja tiedottaminen

10.3 Ehdotukset hankintaprosessiin

Tutkimuksessa ei sinällään löytynyt mitään uutta konkreettista työskentelytapaa asiakkaiden tapaan osallistua yhteishankinnan suunnitteluun. Asiakkaat halusivat osallistua hankinnan suunnitteluun edelleen omien resurssien puitteissa osallistuen projektiryhmään fyysisesti paikan päällä sekä videovälitteisesti, tai vain kirjallisesti kommentoiden tarjouspyyntömateriaalia.

Tutkimuksen avulla löysin kuitenkin prosessista enemmän pieniä toimenpiteitä, mitkä vaikuttavat positiivisesti asiakkaiden kokemukseen sekä hankinnan onnistumiseen. Toimenpiteitä yhdistäväksi tekijäksi voidaankin todeta tutkimuskysymykseen saatu vastaus ”Ennakoiva valmistelu ja tiedotus”. Alla olen ryhmitellyt niitä ideoita ja toimenpiteitä, joita tutkimuksen perusteella suositellen osaksi kilpailutusprosessia.

Hankintojen suunnittelu:

- Kartoittaa kaikki puitesopimukset, joissa asiakasryhmän käyttö on perusteltua
- Selvittää mahdollisuus kulujen korvaukseen asiakkaiden osallistumisesta projektiryhmään
 - o Asiantuntijoiden kulujen korvaaminen tai sopimuksen palvelumaksun alennus.

Kilpailutuksen suunnittelu:

- Varmistaa, että mahdolliseen asiakasryhmään saadaan kaikista eri asiakastyypeistä/sidosryhmistä edustus

- Kartoittaa tarkasti, mitä suunnittelun vaiheita voisi delegoida asiakkaille asiakkaiden asiantuntijuuden saamiseksi, osallistamiseksi sekä sitouttamiseksi
- Kartoittaa suunnitellussa eri asiakastyyppeiden tarpeet
 - o Kartoittaa, tarvitaanko puitesopimuksien sisälle vaihtoehtoisia toimintamalleja, jotka palvelevat hankintayksikön eri asiakastyyppejä
 - o Tarkka TCO-analyysi hankinnasta ja sen vaikutukset asiakkaiden omiin sisäisiin asiakkaisiin
- Projektisuunnitelma sekä tiedottaminen
 - o Lisätään projektisuunnitelmaan hankinnan tavoitteet ja itse projektisuunnitelma lähetetään asiakkaille ennen kilpailutusta
 - o Projektisuunnitelmaa tarkennetaan yksityiskohtaisemmaksi
- Asiakasryhmän kilpailutuskokoukset
 - o Käsiteltävät asiat lähetetään etukäteen tutustuttavaksi, hankintayksikkö toimii esittelijänä ja asiakasryhmä voi tehdä päätökset nopeasti.
 - o Ei lähetetä koko materiaalia, vaan ainoastaan päätettävät asiat valmiiksi avattuina
 - o Hankintayksikön/projektipäällikön täytyy pystyä avaamaan projektiryhmälle päätettävien asioiden vaikutukset hankinnan kokonaisuuteen

Sopimuksen aloitus:

- Kartoitetaan kaikki puitesopimukset, joiden esittely hankintayksikön toimesta on perusteltua videovälitteisesti kirjallisen dokumentaation rinnalla.
 - o Esimerkkinä laajat ja vaikeasti ymmärrettävät sopimukset

Sopimushallinta:

- Asiakkaiden osallistaminen sopimushallintaan
- Sopimushallinnan palaverien pitäminen toisinaan myös asiakkaan tiloissa tai videovälitteisesti

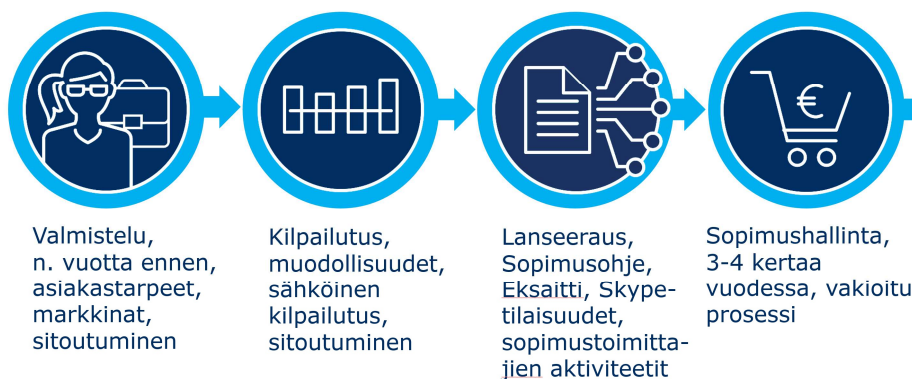
11 Lopuksi

Tämän tutkimuksen kesto oli kokonaisuudessa 2 vuotta, alkaen yhteishankinnan kilpailutuksen valmistelun aloittamisesta alkuvuodesta 2015. KL-Kuntahankinnat Oy:n hankintaprosessi on kehittynyt ja muuttunut useaan kertaan tämän ajanjakson aikana. Loppusanoja kirjoittaessani myös uusi hankintalaki on tullut voimaan Suomessa tammikuussa 2017. Tässä tutkimuksessa ei kuitenkaan enää oteta huomioon uudesta hankintalaista tulevia mahdollisia muutoksia hankintaprosessiin, vaan se jätetään mahdollisiin jatkokehityskohteisiin.

Alla olevassa kuviossa 6 on kuvattu hankintayksikön nykyinen hankintaprosessi, ja sitä verratessa tutkimuksen aloituksen aikaiseen kuvioon 1 voidaan todeta, että hankintayksikkö käyttää toiminnassaan entistä enemmän esimerkiksi videovälitteistä sopimuksen lanseerausta ja tiedottamista.

Prosessi

Kunta
hankinnat



Kuvio 6. Tarkennettu Kuntahankintojen hankintaprosessi (Paltta, 2016)

Tämän laajan projektin läpivieminen on ehdottomasti ollut yksi mielenkiintoisimpia työtehtäviäni hankintojen parissa. Projektiryhmä toimii vielä nykyäänkin aktiivisesti samalla kokoonpanolla sopimushallinnan parissa. Sopimuksen kehityksen elinkaari ei ole katkennut kilpailutukseen, vaan myös sopimuskaudella kehitystyö on pysynyt aktiivisena. Kaikkien osapuolien sitoutuminen prosessiin edesauttaa kommunikointia ja näin ollen vähentää myös väärinkäsitysten sekä mahdollisesti myös reklamaatioiden määrää. Yhteistyöllä voidaan siis saavuttaa myös rahallisia hyötyjä hankintayksikön näkökulmasta.

Lähteet

Anttonen Kyösti. Tehosta projektityötä - Johda hanketta 80/20- periaatteella. Talentum Helsinki 2003

Rissanen, T. 2002. Projektilla tulokseen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy

Paltta, Liisa 2015. Kilpailuttamisprosessi. Sisäinen dokumentti. KL-Kuntahankinnat Oy

Paltta, Liisa 2016. Tarkennettu Kuntahankintojen hankintaprosessi. Sisäinen dokumentti.

Hartikka, Harri 2016. Kilpailuttamisprosessi. Sisäinen dokumentti. KL-Kuntahankinnat Oy

Eskola Saira ja Ruohoniemi Erko. Julkiset hankinnat. WSOYpro Oy Helsinki 2011

Iloranta Kari ja Pajunen-Muhonen Hanna. Hankintojen johtaminen - Ostamisesta toimitajamarkkinoiden hallintaan. Tietosanoma Helsinki 2012

Julkisten hankintojen neuvontayksikkö, 2016. Tilastot www-sivusto. Viitattu 28.06.2016.
<http://www.hankinnat.fi/fi/julkinen-hankinta/tilastot/muut-tilastot/julkisten-hankintojen-arvo/Sivut/default.aspx>

Julkisten hankintojen neuvontayksikkö, 2017. Kynnysarvot www-sivusto. Viitattu 20.01.2017. <http://www.hankinnat.fi/fi/mika-julkinen-hankinta/kynnysarvot>

Julkisten hankintojen neuvontayksikkö, 2016. UKK www-sivusto. Viitattu 28.06.2016.
<http://www.hankinnat.fi/fi/ukk/tarjouspyynto/maaraajat-kansallisen-kynnysarvon-ylittavissa-hankinnoissa/Sivut/default.aspx>

Kuntaliitto, 2016. Kuntatalouden tilastot. Viitattu 16.1.2017.
<http://www.kunnat.net/fi/tietopankit/tilastot/kuntatalous/kuviot/kuntatalouden-tilastot/Sivut/default.aspx>

Kuhmonen, Ahokas, Ruotsalainen, 2013, Hankinnat osana kuntien elinvoiman johtamista, e-julkaisu. Turun kauppakorkeakoulu, Turun yliopisto.

http://shop.kunnat.net/product_details.php?p=2944

Hirsijärvi Sirkka, Remes Pirkko ja Sajavaara Paula, 2005. Tutki ja kirjoita. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä

HILMA, 2016. sähköinen ilmoituskanava www-sivusto. Viitattu 28.06.2016.

<https://www.hankintailmoitukset.fi/fi/>

HILMA, 2016. sähköinen ilmoituskanava www-sivusto, määräajat. Viitattu 28.06.2016.

<https://www.hankintailmoitukset.fi/fi/docs/ilmoitusmenettely>

HILMA, 2017. sähköinen ilmoituskanava www-sivusto, Tilastot. Viitattu 02.01.2017.

<https://www.hankintailmoitukset.fi/fi/docs/tilastot/>

Joensuun kaupunki 2014. Avoin data Kaupungin ostot 2014. sähköinen ilmoituskanava www-sivusto. Viitattu 28.06.2016. <http://www.joensuu.fi/ostot2014>

Löow Monica, 2002. Onnistunut projekti - Projekti johtamisen ja suunnittelun käsikirja. Tietosanoma Oy, Helsinki

Motiva, 2017. Esimerkkilaskelma autotyyppien kokonaiskustannuksista, www-sivusto. Viitattu 22.01.2017.

http://www.motiva.fi/liikenne/henkiloautoilu/valitse_auto_viisaasti/autoilun_kustannukset/esimerkkilaskelma_autotyyppien_kokonaiskustannuksista

Työ- ja elinkeinoministeriö, 2015. Vaatimusten viidakko – selvitys monikansallisten yritysten hankintaketjun vastuullisuusvaatimuksista. Sähköinen raportti.

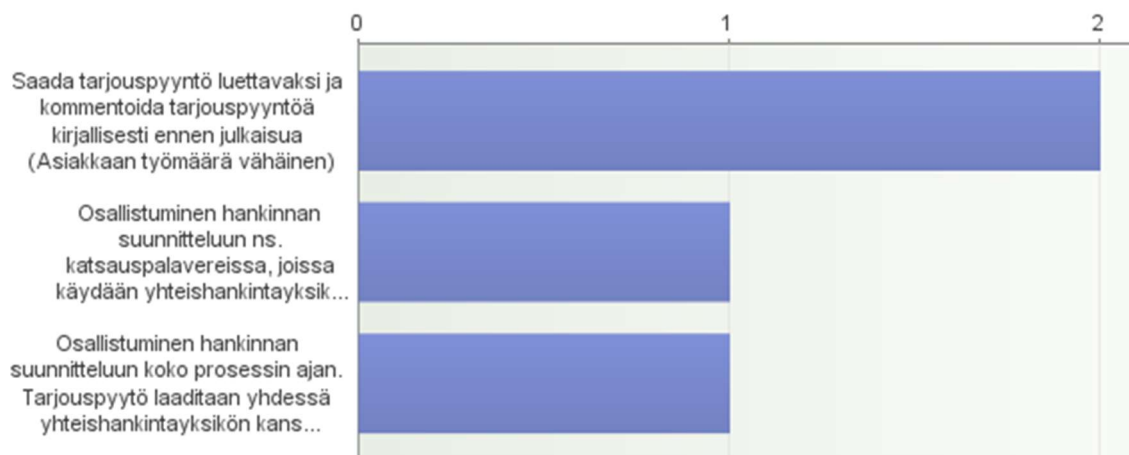
<http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/75062>

Varanki Hannele, 2010 Aikatauluttaminen Viitattu 28.06.2016. <https://hlab.ee.tut.fi/hmopetus/aikatauluttaminen.html>

Kysely projektiryhmänjäsenille

1. Mikä on sinulle mieluisin tapa osallistua yhteishankinnan suunnitteluun (Valitse mieluisin)?

Vastaajien määrä: 4



2. Miten toivoisit projektin tiedotuksen hoidettavan ennen tarjouspyynnön julkaisua?

Vastaajien määrä: 4

- Sähköisesti niin että ensin sen saa luettavaksi ja sen jälkeen voisi kirjallisesti kommentoida. Tämän jälkeen olisi varattu aika skype esittelyyn missä hankinta-asiantuntia käy materiaalin läpi pääkohdittain.
- Faktat riittävät ja sähköpostilla
- Välittömästi ainakin liittymissitoumuksen antaneille tulisi ilmoittaa sähköpostitse tarjouspyynnön julkaisusta. Hankintapäätöksen suunniteltu aika ja myös sopimuksen aloitusajankohta tulisi ilmoittaa samassa yhteydessä.
- S-postitse hyvissä ajoin

3. Elintarvikepuitesopimus lanseerattiin videovälitteisesti Lync:llä tammikuussa 2016. Lanseeraukseen saivat osallistua kaikki sopimuksesta kiinnostuneet asiakkaat. Lanseerauksessa esiteltiin sopimus suusanallisesti ja asiakkaat saivat esittää tarkentavia kysymyksiä. Koetko että tästä toimintamallista oli lisäarvoa asiakkaille? (Vastaa Kyllä/Ei ja perustele lyhyesti vastauksesi)

Vastaajien määrä: 4

- Kyllä oli ja tuossa voi tarvittaessa myös esittää lisäkysymyksiä, mikäli niitä esittelyn aikana tulee.
- Kyllä oli. Samalla saattoi esittää tarkentavia kysymyksiä.
- Kyllä. Perustelut: tämä sopimuskokonaisuus oli erittäin laaja-alainen, jonka vuoksi valmistelutyö oli erityisen paljon aikaa vievä ja työllistävä myöskin nimetyille työryhmälle. Tämän vuoksi lanseeraus oli paikallaan sen vuoksi, että tuossa tilaisuudessa oli mahdollista tarkastella sopimuksen sisältöä yhteisesti ja erityisesti tilaajan näkökulmasta. Tämä malli sopii mielestäni vain laaja-alaisiin kilpailutuksiin ja silloinkin vain tarvittaessa.
- Kyllä, Tehokas ja hyvä tapa ja säästää aikaa

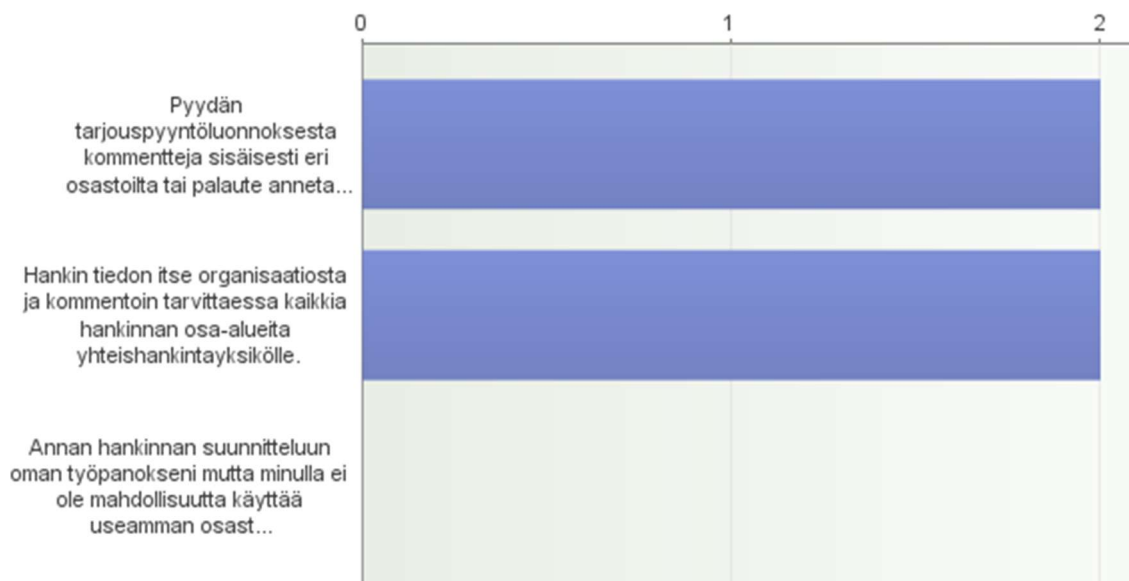
4. Mikä olisi yhteishankintayksikölle paras keino kannustaa asiakkaita osallistumaan yhteishankinnan projektiryhmään sekä hankinnan suunniteluun?

Vastaajien määrä: 4

- Olisiko mahdollista saada jokin "Bonus". Tulee vaikka mieleen esim. kulujen korvaaminen tai palvelumaksun alennus.
- Tietty pysyvyys pitää olla, mutta uusia osallistujia saa esim. Lynx-kokouksilla. Ei ole aikaa lähteä paikan päälle. Tiiviit hyvin valmistellut kokoukset ja asialista parasta houkutinta. Palaverit kenties myös asiakkaan tiloissa.
- Asiakkaan omien vaatimusten parempi huomioiminen yhteistyössä muiden projektiryhmän osallistujien kanssa.
- Selkeä prosessi joka on suunniteltu ja aikataulutettu. Tiedon täytyy kulkea sekä asioiden käsittely selkeää.

5. Opinnäytetyön tekijän näkemyksen mukaan yhteishankinnasta tulee laadukkaita, kun hankinnan suunnitteluun saadaan tietoa sellaisilta henkilöiltä, jotka tuntevat hankinnan kohteen yksityiskohtaiset erityispiirteet. Erityispiirteitä voivat olla esimerkiksi logistisen toimitusketjun vaatimukset, tuotteiden yksityiskohtaiset vaatimukset tai tietotekniset vaatimukset. Valitkaa vaihtoehto, miten itse toimitte hankinnan yhteyshenkilönä:

Vastaajien määrä: 4



Kysely kilpailuttajille

1. Mitä alla olevista menetelmistä käytät asiakkaiden kanssa hankinnan suunnitteluun ja missä vaiheessa hankintaprojektia?

- a) Lähetät tarjouspyynnön asiakkaille luettavaksi ja kommentoitavaksi kirjallisesti.
- b) Asiakkaiden kutsuminen hankinnan suunnitteluun ns. katsauspalaveriin, joissa käydään läpi yhdessä luonnosta.
- c) Tarjouspyyntöä kirjoitetaan asiakkaan kanssa yhdessä.
- d) Muita yhteistyömuotoja?

Vastaaajien määrä: 5

- - a) Kun tarjouspyyntöluonnos on olemassa, kommentointikierroksia voi tapahtua useita kertoja. Luonnos lähetetään asiakasryhmälle, ei kaikille asiakkaille.
 - b) Asiakasryhmän kanssa yleensä Skypellä
 - c) Ei
 - d) Tarjouspyyntöluonnos kaikkien asiakkaiden luettavissa Eksaitissa ennen julkaisua
- - a) Hankinnan kohteen määrittelyvaiheessa 2-3 kertaa asiakastyöryhmälle, kerran kaikille mukana oleville asiakkaille.
 - b) Asiakkaat kutsutaan aloituspalaveriin ja siinä pyritään sitouttamaan hankkeeseen ns. asiakastyöryhmä, joka osallistuu aktiivisesti kommentointiin.
 - c) Paikan päällä työskentely yhdessä asiakkaan kanssa on harvinaisempaa.
 - d) Asiakkaan vanhan vaatimusmäärittelyn tai muun hyväksi todetun aikaisemman vaatimusmäärittelyn hyödyntäminen. Pyörää ei aina kannata keksiä uudelleen.
- - a) Hankinnan määrittelyssä
 - b) Hankinnan määrittelyssä Skypellä
 - c) Ei
 - d) Palautepyyntöjä edellisestä sopimuksesta/mitä uudessa tulisi huomioida.
- - a) Valmistelussa ja ennen julkaisua
 - b) Aina kun asiakasryhmä on ja yhteydenpito valmistelussa sekä ennen julkaisua
 - c) Ei
 - d) Joissain tilanteissa tarjousajan alussa tulleita tarjoajien kysymyksiä käydään läpi asiakkaiden tai tietyn asiakkaan kanssa.
- - a) Lähetän kaikki tarjouspyyntöluonnos versiot kaikille asiakkaille
 - b) Kilpailutuksen valmistelussa teen tiivistä yhteistyötä asiakasryhmän kanssa. Asiakasryhmän kutsun säännöllisesti palaveriin paikan päälle, joissa sovitaan yhdessä tarjouspyynnön sisällöstä ja sopimusehdoista. Lisäksi asiakasryhmä kommentoi kaikki tarjouspyyntöluonnos versiot, jotka lähetän sähköpostitse.
 - c) Asiakasryhmän kanssa
 - d) Lähetän projektisuunnitelman hankinnan suunnittelun alussa sitoumusten keräämisen tehostamiseksi.

2. Miten hoidat projektin tiedotusta ennen tarjouspyynnön julkaisua ja mitä vaiheita tiedotat asiakkaille?

Vastaajien määrä: 5

- Sähköpostilla ja ekstraneissa myös tiedotus vaiheista asiakasryhmälle skype-palaverissa vaiheet, joista tiedotus: alustava aikataulu ja deadline sitoumuksille, tarjouspyynnön julkaisu
 - Projektin tiedotus tapahtuu sähköpostitse joko suoraan tai ekstranetin kautta. Vaiheet: 1) käynnistys, 2) asiakkaiden mukaan saaminen ja sitouttaminen, 3) vaatimusmäärittely, yleensä 2-3 kierrosta, 4) lopullinen tarjouspyyntö ja sitoumusten kerääminen, 5) hankintapäätöksestä tiedottaminen, 6) sopimuksen solmiminen ja uusi sitoumusten kerääminen.
 - Muistinvaraisesti seuraavia kaikille asiakkaille:
 - kilpailutus käynnistetty/ennakkoilmoitus julkaistu
 - mahdolliset viivästykset hankinnassa
 - tarjouspyyntö julkaistu
 - hankintapäätös tehty
- Asiakastyöryhmäläisille tiiviimpää viestintää mm. teknisen vuoropuhelun eri vaiheissa + kun tarjoukset on saatu sisään jne. Lisäksi asiakasviestintää liittyen sitoumuksiin ja kiinnostuneeksi ilmoittautumisiin.
- WWW-sivuilla tiedotetaan julkisesti siitä alkaen, kun hankinta on valmistelussa ja aina sopimuskauden päättymiseen saakka. Www-sivujen tieto on suppeaa, lähinnä kiinnostuksen herättämiseksi. Www-sivuilla on kilpailutuksen/sopimuksen perustiedot, esittely ja sitoumuslomake. Henkilökohtaisesti tiedotan aluksi aiemman sopimuksen asiakkaille ja/tai kiinnostuneiden asiakkaiden ryhmälle valmisteilla olevasta sopimuksesta sähköpostitse tai ensi vaiheessa laajemmalla jakelulla webropolilla. Alkuvaiheen tiedotus yleisluontoista, tarjouspyynnön sisällön täsmentyessä tarkempaa.
 - Kaikille asiakkaille tiedotan kilpailutuksen vaiheista ja aikataulusta sähköpostitse. Lisäksi tiedotteessa kerron suunnitelluista tuote/palvelu määrittelyistä ja sopimusehdoista, ja pyydän näihin asiakkaiden kommentteja/kehitysehdotuksia.

3. Mitä viestintävälineitä käytät tiedottamiseen asiakkaille?

Vastaajien määrä: 5

- Sähköposti, ekstranet, skype
- Sähköposti, web-sivusto, sekä rajoitetummin skype, puhelin. Henkilökohtaiset käynnit vain erityistapauksissa, joissa asiakkaan volyyymi on suuri ja matka-aika kohtuullinen.
- Sähköposti ja puhelin.
- Sähköposti, puhelin, webropol, www-sivut, skype.
- Sähköpostia ja eksaittia

4. Mikä olisi yhteishankintayksikölle paras keino kannustaa asiakkaita osallistumaan yhteishankinnan projektiryhmään sekä hankinnan suunnitteluun?

Vastaajien määrä: 5

- Henkilökohtainen keskustelu, tarpeiden läpikäynti asiakaskohtaisesti
- Asiakasorganisaatio varaa nimetylle avainhenkilölle työaikaa määrittelyyn ja yhteishankintayksikkö maksaa työn kustannukset. Tämä toki edellyttää asiakkaan vahvaa sitoutumista hankkeeseen.
- Hyvä kysymys mihin ei kunnon vastausta. Ehkä paras olisi jokin euromääräinen korvaus suhteutettuna käytettyyn aikaan.
- Ensinnäkin mahdollisimman aikainen kontaktointi sekä markkinointi. Edelläkävijän etujen tarjoaminen, esim. alempi palvelumaksu, asiakaskohtaisten "erityistoiveiden" huomiointi, toimitusten/käyttöönottojen priorisointi, sitoutuneille oma/edullisempi hinnoittelu kuin jälkikäteen mukaan tuleville.
- Korostamalla mahdollisuutta päästä vaikuttamaan sopimusehtoihin ja tuote/palvelumäärittäykseen.

5. Miten mielestäsi hankinnan suunnittelussa voidaan huomioida erilaisten asiakkaiden tarpeet vielä paremmin.

Vastaajien määrä: 4

- Pyrkä tunnistamaan erilaiset asiakasryhmät, huolehtia että jokaisesta eri ryhmästä edustus asiakasryhmässä tai läpikäynti eri asiakastyypin edustajien kanssa
- Usean toimittajan puitejärjestely väljillä perusehdoilla ja asiakaskohtainen kevennetty kilpailutus. Yhden toimittajan puitejärjestely, jossa on tarkkaan määritellyt ehdot mahdollisimman monelle eri vaihtoehdolle, vertaa pizzerian perushinta pizzapohjalle, + täytteet lisähinnalla, +kuljetus lisähinnalla. Tämäkin edellyttää erilaisten asiakkaiden osallistumisen vaatimusmäärittelyyn, että erilaiset tarpeet tulee huomioiduksi.
- Saamalla asiakkaat paremmin sitoutettua kyseisen hankinnan suunnitteluun sekä vaatimusmäärittelyn laadintaan. Joustavammat yhteishankintamahdollisuudet oman organisaation puolelta. Mahdollisuus kokeilla erimerkiksi erilaisia alueellisia hankintoja, jolloin asiakaskohtaiset tarpeet pystytään paremmin huomioimaan, sekä tekemään myös hankintoja joissa tarjonta on enemmän paikallista/alueellista.
- Kuulemalla asiakkaita. Asiakkaiden itsensä vastuulla on sen sijaan löytää sitoutunut ja motivoitunut yhteyshenkilö kilpailutukseen.

Liite 3 Projektisuunnitelma

LIITE 1 PROJEKTISUUNNITELMA
Kl. Kuntaliiton Oy
Elinvoimakkeet
Projektisuunnitelmanvaihtelut

14.12.2015

ei ole
vaihennus
alkuun mukaisesti
johdettu

Aikataulu, vuosi, kk, viikko		2015		2016	
		Tammikuu		Tammikuu	
		3	4	5	6
		7	8	9	10
		11	12	13	14
		15	16	17	18
		19	20	21	22
		23	24	25	26
		27	28	29	30
		31	32	33	34
		35	36	37	38
		39	40	41	42
		43	44	45	46
		47	48	49	50
		51	52	53	54
		55	56	57	58
		59	60	61	62
		63	64	65	66
		67	68	69	70
		71	72	73	74
		75	76	77	78
		79	80	81	82
		83	84	85	86
		87	88	89	90
		91	92	93	94
		95	96	97	98
		99	100	101	102
		103	104	105	106
		107	108	109	110
		111	112	113	114
		115	116	117	118
		119	120	121	122
		123	124	125	126
		127	128	129	130
		131	132	133	134
		135	136	137	138
		139	140	141	142
		143	144	145	146
		147	148	149	150
		151	152	153	154
		155	156	157	158
		159	160	161	162
		163	164	165	166
		167	168	169	170
		171	172	173	174
		175	176	177	178
		179	180	181	182
		183	184	185	186
		187	188	189	190
		191	192	193	194
		195	196	197	198
		199	200	201	202
		203	204	205	206
		207	208	209	210
		211	212	213	214
		215	216	217	218
		219	220	221	222
		223	224	225	226
		227	228	229	230
		231	232	233	234
		235	236	237	238
		239	240	241	242
		243	244	245	246
		247	248	249	250
		251	252	253	254
		255	256	257	258
		259	260	261	262
		263	264	265	266
		267	268	269	270
		271	272	273	274
		275	276	277	278
		279	280	281	282
		283	284	285	286
		287	288	289	290
		291	292	293	294
		295	296	297	298
		299	300	301	302
		303	304	305	306
		307	308	309	310
		311	312	313	314
		315	316	317	318
		319	320	321	322
		323	324	325	326
		327	328	329	330
		331	332	333	334
		335	336	337	338
		339	340	341	342
		343	344	345	346
		347	348	349	350
		351	352	353	354
		355	356	357	358
		359	360	361	362
		363	364	365	366
		367	368	369	370
		371	372	373	374
		375	376	377	378
		379	380	381	382
		383	384	385	386
		387	388	389	390
		391	392	393	394
		395	396	397	398
		399	400	401	402
		403	404	405	406
		407	408	409	410
		411	412	413	414
		415	416	417	418
		419	420	421	422
		423	424	425	426
		427	428	429	430
		431	432	433	434
		435	436	437	438
		439	440	441	442
		443	444	445	446
		447	448	449	450
		451	452	453	454
		455	456	457	458
		459	460	461	462
		463	464	465	466
		467	468	469	470
		471	472	473	474
		475	476	477	478
		479	480	481	482
		483	484	485	486
		487	488	489	490
		491	492	493	494
		495	496	497	498
		499	500	501	502
		503	504	505	506
		507	508	509	510
		511	512	513	514
		515	516	517	518
		519	520	521	522
		523	524	525	526
		527	528	529	530
		531	532	533	534
		535	536	537	538
		539	540	541	542
		543	544	545	546
		547	548	549	550
		551	552	553	554
		555	556	557	558
		559	560	561	562
		563	564	565	566
		567	568	569	570
		571	572	573	574
		575	576	577	578
		579	580	581	582
		583	584	585	586
		587	588	589	590
		591	592	593	594
		595	596	597	598
		599	600	601	602
		603	604	605	606
		607	608	609	610
		611	612	613	614
		615	616	617	618
		619	620	621	622
		623	624	625	626
		627	628	629	630
		631	632	633	634
		635	636	637	638
		639	640	641	642
		643	644	645	646
		647	648	649	650
		651	652	653	654
		655	656	657	658
		659	660	661	662
		663	664	665	666
		667	668	669	670
		671	672	673	674
		675	676	677	678
		679	680	681	682
		683	684	685	686
		687	688	689	690
		691	692	693	694
		695	696	697	698
		699	700	701	702
		703	704	705	706
		707	708	709	710
		711	712	713	714
		715	716	717	718
		719	720	721	722
		723	724	725	726
		727	728	729	730
		731	732	733	734
		735	736	737	738
		739	740	741	742
		743	744	745	746
		747	748	749	750
		751	752	753	754
		755	756	757	758
		759	760	761	762
		763	764	765	766
		767	768	769	770
		771	772	773	774
		775	776	777	778
		779	780	781	782
		783	784	785	786
		787	788	789	790
		791	792	793	794
		795	796	797	798
		799	800	801	802
		803	804	805	806
		807	808	809	810
		811	812	813	814
		815	816	817	818
		819	820	821	822
		823	824	825	826
		827	828	829	830